

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Význam motivace zaměstnanců při implementaci strategie podniku

Importance of Employee Motivation in the Implementation of Business Strategy

Student: Šárka Stolaříková

Vedoucí diplomové (bakalářské) práce: Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Šárka Stolaříková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 02 Ekonomika podniku
Téma: **Význam motivace zaměstnanců při implementaci strategie podniku**
Importance of Employee Motivation in the Implementation of Business Strategy

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická a metodologická východiska
 3. Analytická část
 4. Návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1389-6.
KAPLAN, R.; NORTON, D. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business School Publishing, 2008. ISBN 978-1-4221-2116-0.
KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O. *Firemní strategie plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Stefanová, Ph.D.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011


prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma **Význam motivace zaměstnanců při implementaci strategie podniku** vypracovala samostatně. Použitou literaturu uvádím v seznamu literatury.

V Ostravě, dne 29.4.2011



podpis studenta

Obsah

| | | |
|---------|--|----|
| 1. | Úvod | 7 |
| 2. | Teoretická a metodologická východiska | 9 |
| 2.1. | Strategický rámec organizace..... | 9 |
| 2.2. | Strategické řízení | 10 |
| 2.2.1. | Korporátní strategie | 12 |
| 2.2.2. | Obchodní (business) strategie..... | 12 |
| 2.2.3. | Funkční strategie | 13 |
| 2.3. | Tvorba strategie | 13 |
| 2.4. | Strategické cíle | 14 |
| 2.5. | Implementace strategie..... | 16 |
| 2.6. | Motivace | 19 |
| 2.7. | Cíle | 21 |
| 2.8. | Významné teorie motivace..... | 22 |
| 2.9. | Motivace zaměstnanců | 25 |
| 2.10. | Motivační systém | 26 |
| 2.11. | Celková odměna | 27 |
| 2.11.1. | Transakční odměny | 29 |
| 2.11.2. | Relační odměny | 31 |
| 2.12. | Řízení výkonu a finanční odměňování | 33 |
| 2.13. | Vliv motivace zaměstnanců při realizaci strategie organizace | 34 |
| 2.14. | Metody využití v rámci výzkumu | 35 |
| 2.14.1. | SWOT analýza | 35 |
| 2.14.2. | Metoda dotazníkového šetření | 36 |
| 2.14.3. | Metoda komparace..... | 37 |
| 2.14.4. | Paretova analýza..... | 37 |
| 3. | Analytická část..... | 39 |
| 3.1. | Popis společnosti | 39 |
| 3.2. | Řízení společnosti..... | 40 |
| 3.3. | Strategie a klíčové iniciativy společnosti | 41 |
| 3.4. | Firemní kultura | 43 |
| 3.5. | Motivační systém | 44 |

| | | |
|--------|--|----|
| 3.5.1. | Systém odměňování..... | 44 |
| 3.5.2. | Systém řízení výkonu | 46 |
| 3.6. | Efektivita – jeden ze strategických pilířů | 48 |
| 3.6.1. | Nová vize..... | 49 |
| 3.6.2. | Štíhlá firma | 50 |
| 3.6.3. | Štíhlá personalistika | 52 |
| 3.6.4. | Centralizace útvaru personální služby..... | 52 |
| 3.7. | Realizovaný výzkum | 54 |
| 3.7.1. | SWOT analýza | 55 |
| 3.7.2. | Dotazníkové šetření | 56 |
| 3.7.3. | Vyhodnocení dotazníkového šetření | 58 |
| 4. | Návrhy a doporučení..... | 69 |
| 4.1. | Komunikace | 70 |
| 4.2. | Efektivita při řešení problémů..... | 72 |
| 4.3. | Odměňování výkonnosti | 73 |
| 4.4. | Otevřenost pro kreativitu a inovace..... | 73 |
| 4.5. | Pracovní zátěž | 74 |
| 4.6. | Nabídka možnosti dalšího kariérního růstu | 75 |
| 5. | Závěr..... | 76 |
| | Seznam použité literatury | 77 |
| | Seznam zkratk..... | 79 |

1. Úvod

Základním nástrojem strategického řízení vedoucím k úspěchu organizace je dobře definovaná strategie. Aby strategie byla účinná, musí být realizována, to není možné bez součinnosti zaměstnanců. Management společnosti, který si tuto skutečnost uvědomuje, má snahu zainteresovat na firemní strategii a dosažení strategických cílů každého zaměstnance. Jednou ze základních složek společnosti, která se velmi významně podílí na jejím úspěchu, jsou tedy zaměstnanci. Jsou-li v organizaci správní lidé na správných místech, ztotožňují-li se s cíli a strategií organizace a jsou-li dostatečně motivováni těchto cílů dosahovat, má podnik velkou šanci na úspěch.

Manažeři by si měli uvědomovat, že každý zaměstnanec je ke své práci motivován jinými faktory a s ohledem na to komunikovat se svými podřízenými, aby zjistili, které faktory působí na daného zaměstnance motivačně, které naopak demotivačně. Těchto poznatků by měli dále vhodně využít a usměrňovat pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců k plnění cílů organizace.

V dnešním stále se měnícím konkurenčním prostředí mají šanci na úspěch pouze ty organizace, které jsou efektivní, umí využívat příležitosti, pracují se synergickými efekty uvnitř organizace, cíleně jich využívají ve prospěch organizace. Úspěšné jsou ty organizace, které si uvědomují, že jedním z jejich největších aktiv jsou její zaměstnanci. Využívají potenciálu, který jim zaměstnanci nabízejí a jeho efekty kombinují s dalšími rozvojovými aktivitami organizace.

Zvláště v době dopadu důsledků finanční krize na společnosti je nutností, aby vedení společností motivovalo své zaměstnance cíleně. Snahou managementu by mělo být co nejlépe vyrovnávat vnější ztráty vnitřní efektivitou. Motivace zaměstnanců a jejich výkonnost je tak jednou z klíčových oblastí, které by se organizace měly věnovat. V případě nemotivovanosti zaměstnanců mají důsledky působení externích vlivů mnohonásobně větší negativní efekt, neboť klesají nejen vnější příjmy organizace, ale také její vnitřní výkonnost.

Proto je diplomová práce zaměřena na význam motivace zaměstnanců při implementaci strategie podniku. Pokud je systém motivace ve společnosti dobře nastaven a správně využíván, může do značné míry ovlivnit úspěšnost implementované strategie a celé organizace. Detailněji se práce zabývá

motivovaností zaměstnanců útvaru vybrané společnosti, kterých se bezprostředně dotýká jedna ze strategických iniciativ společnosti v podobě centralizace útvaru a jeho činností do jedné lokality. Realizace této strategické iniciativy klade na dotčené zaměstnance vysoké nároky a očekává od nich vysokou výkonnost. Vedoucí zaměstnanci by své podřízené měli podporovat a vhodně využívat motivačního systému organizace k dosažení požadovaného výsledku strategického záměru.

Cílem diplomové práce je zjištění motivačních faktorů zaměstnanců, jichž se bezprostředně dotýká jedna ze strategických iniciativ společnosti. Srovnání faktorů motivace, které definují řadoví zaměstnanci s faktory motivace, které pro své podřízené považují za klíčové vedoucí zaměstnanci. Prověření znalostí zaměstnanců v oblasti strategie organizace a její vazby na dění v útvaru. Identifikace oblastí, které zaměstnanci považují za klíčové v dalším rozvoji útvaru.

K identifikaci možných problémových oblastí motivace zaměstnanců při realizaci strategické iniciativy společnosti je využita SWOT analýza. Ke zjištění motivačních faktorů, znalosti strategie organizace a námětů na rozvoj útvaru je využito dotazníkové šetření, kterého se účastní vybraní zaměstnanci útvaru. Následně jsou srovnány odpovědi řadových zaměstnanců s odpověďmi vedoucích zaměstnanců a vyhodnoceny oblasti pro zlepšení. Pro identifikaci klíčových oblastí dalšího rozvoje vybraného útvaru je využita Paretova analýza.

Práce je rozdělena do tří částí a to teoreticko metodologické, analytické a závěrečné, kde jsou uvedeny návrhy a doporučení.

V teoretické části diplomové práce jsou shrnuty poznatky z oblasti strategie organizace, implementace strategie, teorie motivace, pracovní motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců a jejich společné vazby. Je zde představena metoda dotazníkového šetření, metoda komparace a Paretova analýza, které jsou využity v analytické části diplomové práce.

Ve analytické části je představena společnost, ve které je diplomová práce zpracována. Zaměřuje se na strategické iniciativy společnosti, které mají vazbu na dění v analyzovaném útvaru. Popisuje aplikaci zvolených metod a představuje zjištěné výsledky.

Ve poslední jsou rozpracovány návrhy a doporučení ke zjištěným závěrům z analytické části. Na konci je uvedeno shrnutí diplomové práce.

2. Teoretická a metodologická východiska

V této části diplomové práce jsou představeny vybrané poznatky z odborné literatury ke zvolenému tématu, které jsou následně využity v analytické části.

Jsou zde uvedeny pojmy jako je strategie organizace, vize a mise, proces jejich tvorby a implementace v organizaci, rozpad do strategických a dílčích cílů. Shrnuje základní východiska z oblasti lidské, resp. pracovní motivace, a to především v oblasti osobních cílů jedince, pracovní motivace zaměstnanců, motivace jako základní manažerské činnosti. Popisuje metody, které jsou využity v analytické části v rámci výzkumu.

2.1. Strategický rámec organizace

Dlouhodobý úspěch organizace je záležitostí správně stanovené, realizované a kontrolované strategie. Na rozdíl od dlouhodobého plánu strategie neříká jen čeho chceme dosáhnout, ale také jak toho chceme dosáhnout. Pomáhá tak manažerům organizace vytyčit si cíl a cestu jeho dosažení. Ti by pak touto cestou měli vést své podřízené a řídit své i jejich činnosti. Jedině tak mohou stanoveného cíle dosáhnout a být při realizaci strategie a vedení organizace úspěšní.

Definicí strategie se zabývá velké množství literatury pro názornost jsou vybrány některé z nich. Obsah jednotlivých definic se vyvíjí v čase v souladu s novými poznatky a trendy. Pro všechny je však charakteristické to, že strategie stanovuje cíle organizace v budoucnosti a cestu jejich dosažení.

Například Mallya (2007, str. 17) ve své literatuře definuje strategii následovně: „Strategie může být definována jako trajektorie nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezování pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti.“

Jiná z definic říká, že „strategie (strategy) vyjadřuje dlouhodobé cíle, které chce firma dosáhnout a postupy, kterými hodlá vytyčených cílů dosahovat.“ viz Hanzelková (2009, str.3)

„Tradiční definice chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.

Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v podniku.“ viz Dedouchová (2001, str.1)

Součástí strategie organizace jsou vize a poslání organizace. „Vize může být definována jako mentální model budoucího stavu procesu, skupiny nebo organizace, ale i jako odraz budoucnosti, který je natolik pozitivní pro členy, aby byl motivující a dostatečně srozumitelný, aby dal dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a pro silné jméno firmy“, viz Mallya (2007, str. 29). Vize organizace je konstruována vzhledem k časovému horizontu 5-10 let. Představuje to, kam by se organizace v průběhu této doby chtěla a měla posunout. Vymezuje prostor pro formulaci poslání organizace.

Poslání (mise) je způsob, pomocí kterého by organizace měla dosáhnout tzv. „zhmotnění“ vize. Musí být formulováno srozumitelně, stručně a obsažně. Vyjadřuje to, proč firma na trhu existuje, co dělá, jaké jsou její současné aktivity. Sděluje zaměstnancům organizace, ale i okolí hlavní účel své existence a cesty. Vyjadřuje hodnoty organizace, které by měli sdílet všichni její zaměstnanci. Zobrazuje současný stav organizace a představy managementu o její budoucnosti.

Povědomí zaměstnanců o tom, proč firma existuje a rozpracování poslání do cílů firmy, vede k větší stimulaci a motivaci zaměstnanců.

Poslání a vize se stávají základními kritérii při dlouhodobém strategickém rozhodování o dalším vývoji organizace. Učiněná strategická rozhodnutí je nutno podpořit vhodnou formou strategického řízení.

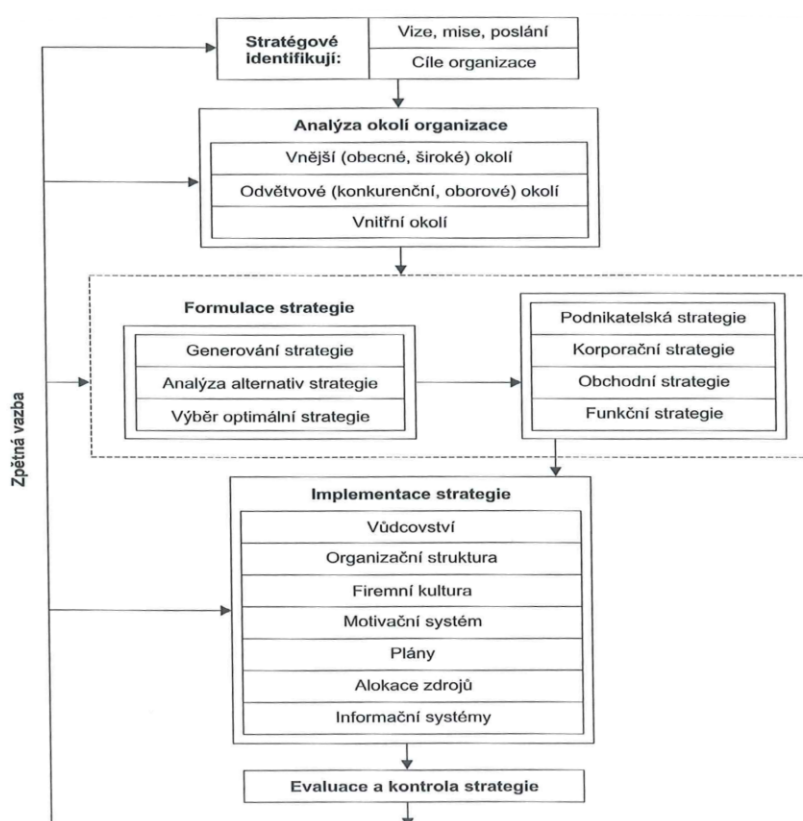
2.2. Strategické řízení

„Strategické řízení je dynamický proces pro sladění strategií, výkonnosti a obchodních výsledků. Všechno je o lidech, vůdcovství, technologii a procesech.

Efektivní kombinace těchto elementů pomůže organizaci dosáhnout předem stanovených cílů. Je to neustálý proces tvorby a určování směru vývoje organizace a její aktivity. Je to také každodenní rozhodování o tom, jak se bránit vznikajícím změnám v daném prostředí a podnikání.“ jak ve své literatuře uvádí Mallya (2007, str. 27).

Řízení strategie je odlišné od řízení provozních činností organizace. Obě tyto činnosti jsou však nezbytné a musejí být integrovány. Vizionářská strategie, která není propojena s vynikajícími operativními a správními procesy, nemůže být implementována. Naproti tomu, vynikající provozní řízení může přinést snížení nákladů, zvýšení kvality, zkrácení délky procesů, ale pouze provozní excelence bez vizionářské strategie a vedení nemůže organizaci přinést dlouhodobý úspěch. (volně dle Kaplana, 2008).

Obr. 2.1.: Proces strategického řízení a implementace strategie



Zdroj: Mallya, 2007, str. 28.

Dle velikosti organizace se v ní diverzifikují různé stupně strategického řízení, od korporátní úrovně až po úroveň funkční. Každá z úrovní řeší jiný stupeň strategie

podniku. Předpokládáme, že jednotlivé úrovně strategie na sebe navzájem navazují a tvoří hierarchický systém. Při formulaci těchto strategií a rozpracování cílů postupujeme „shora dolů“, zpětná vazba realizace strategií a cílů postupuje „zespoda nahoru“.

Podle úrovně, pro kterou je strategie určena rozlišujeme následující typy strategií. Charakter strategií na jednotlivých úrovních odpovídá cílům těchto úrovní, které by měly být v souladu s celkovými cíli organizace.

2.2.1. Korporátní strategie

Na této úrovni jsou definována základní podnikatelská rozhodnutí organizace, například kde vyrábět, kolik, pro koho. Na jaký trh a cílovou skupinu se organizace zaměří. Korporátní strategie vymezuje strategický rámec pro navazující business strategie jednotlivých organizačních jednotek.

Korporátní strategii definují vlastníci organizace případně nejvyšší manažeři. Představuje interní dokument společnosti, který by měl obsahovat zejména následující složky:

- vyčlenění strategických organizačních jednotek
- určení jejich základních strategických cílů
- vymezení směru a cest naplnění vytyčených strategických cílů pro jednotlivé strategické organizační jednotky.

2.2.2. Obchodní (business) strategie

Rozpracovává korporátní strategii a určuje základní strategické cíle a cesty jejich dosažení pro jednotlivé strategické organizační jednotky ve vztahu k činnostem, výrobkům a službám, které produkují.

Obsahově by obchodní strategie měly navazovat na strategii korporátní a být v souladu a sdělovat, jakým způsobem bude strategie dané organizační jednotky podporovat korporátní strategii.

2.2.3. Funkční strategie

Vychází z jednotlivých obchodních strategií a dále je rozpracovává a konkretizuje do specifických oblastí v souladu celkovým strategickým rámcem organizace, například marketingová strategie, strategie lidských zdrojů, strategie v oblasti ICT služeb, aj.

Při definování funkčních strategií je nutno také vycházet z podmínek jednotlivých obchodních jednotek.

2.3. Tvorba strategie

Samotnému definování strategie by měla předcházet zevrubná analýza vnitřního prostředí a vnějšího okolí organizace. Ta by měla zhodnotit faktory působící na organizaci, podporovat jejich kladné projevy a potlačovat negativní.

Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na identifikaci nových trendů a proudů, které budou společnost a ekonomiku v dalším období výrazněji ovlivňovat. Zkoumat by měla především politickou a ekonomickou situaci, vědeckotechnický rozvoj, změny životního stylu, globální změny životního prostředí.

Při analýze vnitřního prostředí by se organizace měla zaměřit na analýzu technologickou, marketingovou a distribuční, výrobní, analýzu finančních a výrobních zdrojů.

Na základě výsledků strategické analýzy je definováno poslání a stanoveny cíle podniku, které pomáhají při identifikaci správné strategie pro jednotlivé úrovně organizace.

Miloslav Keřkovský (2006, str.9) ve své literatuře poukazuje na osm základních charakteristik (atributů) strategie a strategických rozhodování:

1. Strategie míří do vzdálenější budoucnosti.
2. Strategie by měla firmě zajistit specifickou konkurenční výhodu.
3. Strategie určuje především základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy, atd.
4. Strategie by měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím.

5. Strategie má stavět na klíčových zdrojích a schopnostech (competencies) firmy.
6. Strategie by měla vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci strategie.
7. Strategie zásadním způsobem určuje úkoly taktické a operativní úrovni řízení.
8. Strategie musí zohledňovat i firemní hodnoty, očekávání stakeholders a firemní kulturu.

Po té co je strategie vybrána, je implementována do společnosti a uvedena k životu. Po předem stanoveném časovém období by mělo dojít ke zpětné vazbě, vyhodnocení výsledků strategie a případně zpřesnění nebo reformulaci stávající strategie.

2.4. Strategické cíle

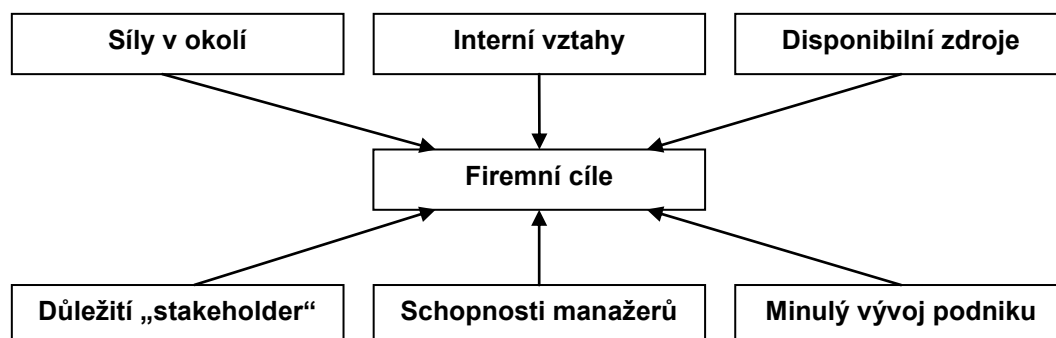
Strategie je úzce propojena s cíli. Cíl je požadovaný budoucí stav, kterého má být dosaženo. Strategie představuje cestu, kterou bude cílů dosaženo. Předurčuje souhrn činností, které budou v organizaci realizovány pro splnění cílů.

V odborné literatuře je pro stanovení cílů doporučována například metoda SMART. Název metody je odvozen od počátečních písmen vlastností, které by správně definované cíle měly splňovat. Podle uvedené metody by cíle měly být specifické, měřitelné, ambiciózní, realistické a časově specifikované. Tak aby je bylo možno vyhodnotit v rámci jejich plnění.

Stanovení strategických cílů je v reálném prostředí ovlivňováno různými faktory. Mezi nejvýznamnější z těchto faktorů patří:

- vnější prostředí organizace
- očekávání důležitých „stakeholders“
- množství výrobních faktorů
- interní vztahy v organizaci
- schopnosti stratégů
- předchozí vývoj organizace. (volně dle Keřkovský, 2006).

Obr. 2.2.: Nejvýznamnější faktory ovlivňující volbu firemních cílů



Zdroj: Keřkovský, 2006, str. 12.

Postup při definování cílů je od obecného ke specifickému směrem shora dolů. Primárně jsou definovány obecné strategické cíle, z nich jsou pak odvozeny cíle jednotlivých úrovní řízení, kdy také dochází k prioritizaci cílů vzhledem k dané organizační jednotce.

Všeobecně je cílem většiny podniků maximalizovat bohatství vlastníků podniků, to lze měřit pomocí různých ukazatelů, například:

- ROI (return of investment) - ukazatel výnosnosti investic
- ROCE (return of capital employed) – výnosnost vloženého kapitálu
- EVA (economic value added) – rozdíl mezi čistým provozním ziskem a kapitálovými náklady
- MVA (market value added) – tržní přírůstek hodnoty podniku
- FCF (free cash flow) – volné hotovostní prostředky
- EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) – zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace.

Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím lépe podnik plní svůj cíl. Odborníci však varují před zaměřením pouze na jeden z ukazatelů a doporučují tvořit soubor dílčích cílů, jako je například úspora nákladů, zvýšení produktivity práce, zvýšení podílu na trhu, zlepšení kvality výrobků a služeb aj.

Stanovení strategických finančních cílů organizace a jejich měřítek musí respektovat etapu životního cyklu organizace. K hodnocení úspěšnosti organizace v určité fázi vývoje je zaměřena odpovídající skupina metrik. Porter (2005, str. 49) uvádí základní fáze životního cyklu organizace a vhodné ukazatele.

- Fáze růstu je charakteristická novými investicemi, rozvojem výrobků, služeb, infrastruktury a zákaznické sítě. V této fázi je pro organizaci vhodný celkový finanční cíl, který odráží procentuální míru růstu obrátu a míru růstu prodeje v cílových segmentech, zákaznických skupinách a oblastech.
- Fáze udržení je obdobím, kdy je v organizaci kladen důraz na vysokou návratnost investovaného kapitálu. Investice jsou i nadále realizovány, směřují k udržení a zvýšení podílu na trhu, odstranění úzkých míst, zvýšení kapacit a neustálé zlepšování. V této fázi je vhodné zaměřit finanční cíle na ziskovost, např. ROI, ROCE, EVA.
- Ve fázi zralosti („sklizně“) organizace neinvestuje do rozvoje, ale do údržby již existujících zařízení a schopností. Projekty mají určitou a krátkou dobu návratnosti. Hlavním cílem je maximalizovat tok hotovosti z dříve uskutečněných investic zpět do podniku.

2.5. Implementace strategie

„Formulování strategie je podnikatelská záležitost a její prosazení spíše záležitostí administrativní. Při formulování strategie je často rozhodující „kreativní chaos“. Při jejím prosazování je pak důležitá disciplína, schopnost plánovat, schopnost stimulovat a kontrola. Prosazování strategie vyžaduje více času než její formulování.“ Jak ve své literatuře uvádí Mallya (2007, str. 136).

Implementace strategie představuje proces realizace strategie a její uvedení do života organizace, po té co byla schválena vedením organizace a připraveny podmínky pro její realizaci. A to především vhodně upravena organizační struktura, přizpůsobeny jednotlivé systémy, procesy, zavedené postupy a mechaniky. Důležitým aspektem je překonání bariéry odporu ke změnám u zaměstnanců organizace.

Aby strategie mohla být implementována musí být rozpracována do dílčích plánů, kroků a cílů s termíny splnění. Podmínkou je také příprava rozpočtu na její realizaci.

Obr. 2.3.: Proces implementace strategie



Zdroj: Mallya, 2007, str. 137.

Z obrázku 1.3 vyplývá, že při implementaci strategie by se měli manažeři zaměřit především na následující „implementačními“ oblasti:

- strategické vůdcovství
- organizační struktura
- organizační kultura
- motivační systém organizace
- strategické plánování
- alokace zdrojů
- informační systém a strategické řízení.

Používání strategického vůdcovství znamená co nejúčinněji využívat schopnosti jednotlivých manažerů v oblasti vedení podřízených tak, aby jako celek byli úspěšní. Kvalita vůdcovství je určujícím faktorem úspěchu či neúspěchu organizace. Vůdce musí mít integritu a konzistenci, to znamená vytvořit jasné, stabilní hodnoty, podle nich se chovat. Vůdce by měl používat vhodný styl vůdcovství s ohledem na situaci ve které se organizace nachází.

Při tvorbě organizační struktury je nutno zvažovat několik hledisek, například náklady, povahu aktiv organizace, rizika, schopnosti a možnosti vedení pracovat s těmito riziky vzhledem k prostředí organizace, technologie a velikost organizace. Neexistují konkrétní pravidla pro tvorbu jediné správné organizační struktury podporující zvolenou strategii organizace.

V rámci přizpůsobování organizační struktury nové strategii je potřeba vyspecifikovat prioritní činnosti organizace a její konkurenční výhody, stanovit míru centralizace, resp. decentralizace vybraných aktivit, přistoupit k případnému outsourcingu některých podpůrných činností.

Firemní kultura je důležitým prvkem jak při tvorbě strategie, tak při její implementaci. Může být výrazným pomocníkem nebo naopak bariérou změny. Firemní kultura by měla být nastavena tak, aby zásadní změna nebyla pro zaměstnance organizace problémem. Současně by však jakákoli změna v organizaci měla být realizována s ohledem na firemní kulturu. Vedení organizace musí vhodně propojit tradiční firemní kulturu s novými požadavky. Pokud firemní kultura podporuje loajalitu a flexibilitu zaměstnanců, oboustrannou komunikaci, vede zaměstnance k odpovědnosti za svá rozhodnutí, ke vstřícnosti k novým věcem, realizace změny bude pro management jednodušší a výsledek úspěšnější.

Při implementaci strategie je potřeba upravit motivační systém organizace s ohledem na nově definovanou strategii a z ní vyplývající cíle. Provázat plnění stanovených cílů se systémem hodnocení a odměňování. Dobře nastavený motivační systém ve svém důsledku zvyšuje výkonnost organizace. Oblastí motivace zaměstnanců se podrobněji zabývám ve druhé kapitole diplomové práce.

V rámci strategického plánování jsou strategie rozpracovány pro každý obor do dílčích strategií, například finanční strategie, personální strategie, marketingová strategie, strategie expanze organizace, strategie výroby, logistiky, aj. Jednotlivé strategie musí navzájem kooperovat a současně být v souladu s celkovou strategií, nesmí však potlačovat iniciativu jednotlivých organizačních jednotek a pracovníků. Jednotlivé strategie musí reagovat pružně na měnící se potřeby zákazníků, okolí organizace a trendy.

„Výsledkem strategie musí být strategický plán, ve kterém jsou popsány: analýza výchozí pozice, strategická cílová pozice (co chceme dosáhnout?), prostředky a cesty k dosažení této cílové pozice.“ Viz Mallya (2007, str. 185).

Implementace nové strategie je doprovázena změnami v rozložení a využívání zdrojů. Ze strategického hlediska by plánování zdrojů mělo probíhat na dvou úrovních. První pohled se na organizaci dívá jako celek se všemi jejími organizačními jednotkami, divizemi, výrobními podniky. Zde jsou důležité dva aspekty, a to předpokládaný stupeň změny v oblasti rozdělování zdrojů a míra centralizace rozdělování zdrojů.

Druhý pohled je z pohledu funkční jednotky. Na této úrovni je potřeba s přidělenými zdroji hospodařit tak, aby efektivně podporovaly zvolenou strategii. Manažeři by měli prioritizovat a podporovat ty činnosti, které nejvíce přispívají k úspěchu stanovené strategie.

Činnosti organizace je nutno podpořit vhodným informačním systémem. Dle Košťata (2002, str. 115) „každá společnost potřebuje efektivní systém pro získávání a zpracování dat a informací, který jí poskytuje možnost sledovat klíčové ukazatele výkonnosti či identifikovat, analyzovat a řešit firemní problémy, zaměřovat úsilí pracovníků žádoucím směrem, apod. Správné a včasné informace umožňují manažerům sledovat postupné naplňování strategie a při zjištění neuspokojivého vývoje přijímat včas nápravná opatření. Efektivní informační systém by měl obsahovat data o zákaznících, o provozu, o pracovnících, o partnerech a o finanční výkonnosti.“

2.6. Motivace

Oblast motivace je v současnosti jedním z hlavních témat obecné psychologie. Má velký význam nejen pro psychologii samotnou, ale také praktické uplatnění v nejrůznějších oborech. Diplomová práce se na motivaci zaměřuje z pohledu ztotožnění se zaměstnance se strategickými cíli organizace a podávaným pracovním výkonem.

Pojem motivace je pochází z latinského slova *movere*, tj. hýbat, pohybovat. Motivaci můžeme definovat jako psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Vychází zevnitř osobnosti a vede nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb, k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout. Motivace nás vede k dosažení požadované úrovně výkonu. Lidské chování je téměř vždy něčím motivováno a současně ovlivňováno dalšími aspekty,

například biologickými, kulturními a situačními. Jednotlivé faktory jsou ve vzájemné interakci.

Teorie motivace se zabývá problematikou motivování. Zkoumá, proč se jedinci chovají v určitých situacích určitým způsobem, co je k takovému chování vede a co ve vztahu k takovému chování očekávají za efekt. Snahou je vypožorovat co jednotlivé skupiny osob povzbuzuje a naopak demotivuje k určitým činnostem, projevům, výkonům. Takto získaných vědomostí pak vhodně využít a stimulovat jejich výkon požadovaným způsobem.

V oblasti pracovní motivace řeší otázku, co mohou organizace a vedení společnosti udělat pro zvýšení výkonnosti svých zaměstnanců, tak aby co nejefektivněji využívali svých schopností a potenciálu k dosahování stanovených cílů, v důsledku toho se zvyšovala výkonnost organizace a zaměstnanci zároveň uspokojovali své potřeby.

Proces motivace je velmi komplikovaný, nelze jej využít jednotně a pro všechny stejným způsobem. Každého jedince k činnosti vedou jiné pohnutky, motivy a individuální cíle a volí odlišnou cestu k jejich naplnění a dosažení.

Na původ motivace můžeme pohlížet z několika hledisek, např.:

- **Motivace primární** – vrozené biologické potřeby, které fungují jako instinkty a vyvíjejí se podmiňováním.
- **Motivace sekundární** - naučené tendence chování, jak jeho síly, směru, způsobu.
- **Motivace vnější** – vyvolává denní a roční doba, přítomnost či absence lidí a podnětů v okolí.
- **Motivace vnitřní** - přicházejí z organismu, z jedince, např. hlad, žízeň, ale také cíl, plán, představa, tužba.

Dalším základním pojmem z teorie motivace je slovo motiv. Slovo motiv je odvozeno z latinského *motus*, znamená pohnutku, důvod, z něhož vzniká vědomé a chtěné chování. Motivů jsou fakty, které udávají našemu chování směr a energii. Jsou v různých vztazích mezi sebou navzájem i vzhledem k vnějším okolnostem se mohou vzájemně posilovat nebo oslabovat. Mohou být v rozporu mezi sebou nebo s objektivními možnostmi realizace jednání. Můžeme je, obdobně jako motivaci, klasifikovat z několika hledisek, např.:

- **Primární motivy** – biologické, nenaučené, vrozené, závislé na tkáňových deficitech či na fyziologických procesech
- **Sekundární motivy** – druhotné, sociologické, psychické, získané, naučené
- **Motivy apetence** – ty, které přitahují, např. chuť k jídlu
- **Motivy averze** – ty, které odpuzují
- **Vnitřní motivy** - všechny faktory, které motivují člověka zevnitř, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem (mají hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku, např. motiv sebeúcty)
- **Vnější motivy** - tedy to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali (mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě, třeba plat)

Ne všechny motivy jsou vědomé. Nevědomá motivace vychází z nevědomých impulzů, z návykového chování a z motivů, které jsou pro nás nežádoucí, takže je nevypouštíme do vědomí. Nevědomou motivací je míněno, že každý člověk má „nevědomou“ potřebu a nezávisle na jakémkoli racionálním uvažování hledá její naplnění.

2.7. Cíle

Cíle ovládají lidské chování. Mají podobu potřeb v různých formách. Jsou základními původci lidské motivace. Představují budoucí stav, kterého chce jedinec v určitém časovém období dosáhnout.

Stanoví-li si jedinec konkrétní cíl a chce – li o něj usilovat v průběhu času, uchovává si jej v paměti, směřuje k jeho dosažení své konání. Proces usilování o stanovený cíl má začátek a konec, začíná vytvořením odhodlání dosáhnout cíle a končí jeho dosažením nebo vzdáním se tohoto cíle. Mezi počátkem a koncem jedinec využívá možnosti přiblížit se k cíli co nejblíže.

Význam dosažení cíle je pro jedince spojen s emocemi, které projeví při jeho dosažení, to znamená, že lidé připisují cílům hodnotu dle emoční satisfakce, kterou jim přinese dosažení cíle.

Osobní cíle jsou bezpochyby klíčovým místem k pochopení nejen motivace, ale i celé osobnosti konkrétního člověka. Zásadní je otázka, jaké cíle a proč zrovna tyto si daná osoba klade. Porozumění tomuto procesu znamená porozumění danému jedinci v oblasti jeho motivace. (volně dle Stuchlíkové, 2009)

Poznání osobních cílů zaměstnance je pro manažera klíčovým aspektem úspěšné motivace. Jedině pak může vhodně propojit cíle organizace s osobními cíli zaměstnance.

Správné zacílení zaměstnanců a následná zpětná vazba k plnění stanovených cílů má výrazný vliv na výkonnost zaměstnance. Jak ve své literatuře uvádí Armstrong (2009, str. 120), „lidé jsou motivováni, když mají specifické, konkrétní, pracovní cíle a když se jim dostává zpětné vazby týkající se jejich pracovního výkonu. Klade to důraz na význam procesů řízení pracovního výkonu jako motivátorů, které jsou založené na dohodnutých cílech, jež jsou náročné, ale dosažitelné, a na zpětné vazbě týkající se dosahování těchto cílů.“

2.8. Významné teorie motivace

V této kapitole diplomové práce jsou představeny základní teorie motivace, které napomáhají identifikovat motivační profil jedince a vhodné nástroje pro jeho motivaci.

Teorie motivace se začaly vyvíjet spolu se snahou rozpoznat a kategorizovat lidské potřeby, které jsou základem lidské motivace a následného chování. Získané poznatky jsou důležité pro vedoucí pracovníky, neboť každého zaměstnance motivuje něco jiného a jen vhodně zvolená stimulace a motivace vede k žádoucímu výkonu jedince. Hlavními teoriemi motivace jsou:

- teorie instrumentalisty
- teorie potřeb
- teorie zaměřené na proces (teorie očekávání, teorie cíle).

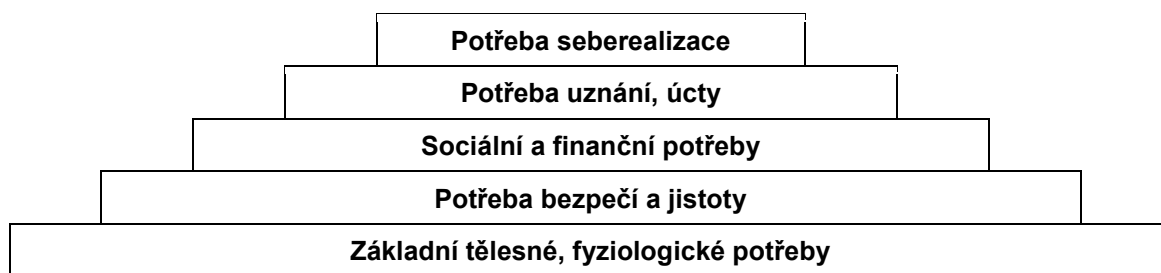
Armstrong (2009) ve své literatuře uvádí, že teorie instrumentalisty se objevuje ve druhé polovině 19. století, má původ v Taylorových metodách vědeckého řízení.

Teorie pracuje s přesvědčením, že pokud uděláme jednu věc, v důsledku to povede k věci jiné. Dle této teorie budou lidé motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výsledky.

Jiný pohled na teorii motivace nabízí Abraham Harold Maslow , který se jako první psycholog, zabýval oblastí motivace z hlediska potřeb. Ve čtyřicátých a padesátých letech dvacátého století formuloval jednu z nejznámějších teorií motivace a sestavil hierarchii potřeb. Jedná se o univerzální model, který může být aplikován v různých oborech. Mezi manažery je oblíben pro svou přehlednost a jednoduchost.

Dle Maslowa má člověk pět úrovní potřeb od nejnižších po nejvyšší, které tvoří pomyslnou pyramidu. Při uspokojování potřeb se posouváme v jednotlivých patrech. Nižší potřeby musí být před tím, než se posuneme do vyššího patra pyramidy.

Obr. 2.4.: Maslowova hierarchie potřeb – grafické znázornění



Zdroj: Vlastní interpretace dle Maslowa.

Další významnou teorií motivace je Herzbergova teorie dvou faktorů, v níž jsou faktory motivace rozděleny do dvou skupin, a to na faktory:

- hygienické – v případě, že jsou tyto faktory v optimálním stavu, nezpůsobují žádný vliv, ale je-li jejich stav negativní, způsobují nespokojenost
- motivační – ovlivňují pracovní spokojenost pozitivně nebo negativně, pokud jsou přítomny, motivace je pozitivní, nejsou – li přítomny, naopak.

Motivační faktory s kladným účinkem jsou například uznání, možnost pracovního postupu, participace při rozhodování, zajímavá a odpovědná práce. Nedostatek těchto faktorů způsobuje demotivaci. Hygienickými faktory jsou plat, stabilita pracovního místa, kvalita firemní kultury, důvěryhodnost organizace. Negativní stav těchto faktorů způsobuje nespokojenost zaměstnanců.

Teorie očekávání Victora Vrooma je postavena na třech faktorech, na jejichž základě se jedinec rozhoduje a projevuje své chování, jsou to hodnota, instrumentalista a expektace. Chování jedince je dle Vrooma ovlivněno nejen důležitostmi dosažených výsledků, ale také skutečností, zda je výsledků možno dosáhnout.

Ve vztahu k pracovní motivaci můžeme tři Vroomovy podmínky, které je potřeba splnit k tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, interpretovat následovně:

- Úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem. Zaměstnanec musí patřít smysl v zadané práci. Práce, která je zbytečná, nepřináší výsledek. Také práce, u níž lze dobrý výsledek těžko očekávat, se sotva setká se zájmem a osobním nasazením pracovníka.
- Výkon musí být odměněn. Zůstane-li výsledek práce nepovšimnut nebo víme-li, že se odměny sotva dočkáme, opět to znamená mizivé úsilí.
- Člověk musí o odměnu stát. Víme, že pro lidi jsou prioritní různé motivy. Odměna musí odpovídat preferencím zaměstnance. Pro někoho jsou důležité peníze, ale jinému jde třeba více o slávu nebo o jistotu do budoucna.

„Teorie cíle zformulovaná Lathamem a Lockem tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon. Důležitá je participace jedinců na stanovování cíle, neboť je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Náročné cíle musejí být odsouhlaseny a projednány a jejich plnění musí být podporováno pomocí vedení a poskytování rad.“ Viz Armstrong (2009, str.114)

Uvedené teorie motivace¹ mají své příznivce a odpůrce. Nelze se jimi řídit bezesbýtku, poskytují však určitá vodítka, jak v rámci pracovního procesu motivovat podřízené k dosahování cílů organizace, vést je k efektivitě a výkonu a tím přispívat ke zvýšení celkové výkonnosti organizace.

¹ V příloze č. 2 je uveden přehled významných teorií motivace a jejich praktických důsledků.

2.9. Motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců je jednou z oblastí aplikace teorie motivace. Vychází z poznatků z oblasti obecné teorie motivace a aplikuje je na firemní praxi a pracovní prostředí.

„Pracovní motivace, resp. motivace k pracovní činnosti je vyjádření přístupu jednotlivce k práci a jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (tj. motivů). Obvykle se v této souvislosti uvažuje o postojích člověka k práci, ať už máme na mysli obecný postoj (vztah) k práci jako takové (práce jako hodnota sama o sobě), nebo k práci v určité firmě nebo typu organizace.“ (viz Tureckiová, str. 57)

Na chování zaměstnanců v organizaci působí množství různých faktorů, jako je firemní kultura, pracovní prostředí, klima v organizace, týmová spolupráce, profesní růst, styl a způsob vedení. Na základě míry ztotožnění s těmito aspekty projevuje zaměstnanec svůj postoj vůči organizaci a podává odpovídající pracovní výkon.

Každý pracovník zpravidla od svého zaměstnání něco očekává a má určité představy o tom, čeho chce dosáhnout, aby byl spokojen. Některý doufá, že bude nadprůměrně finančně ohodnocen, jiný očekává zajímavou práci, další hledá perspektivu rychlého postupu. Pro dosažení těchto cílů je většinou ochoten dobře a spolehlivě pracovat. Možnost dosažení cíle má výrazný vliv na motivaci zaměstnance a následkem toho na kvalitu odvedené práce.

Plamínek (2000) ve své literatuře vychází z Maslowovy pyramidy potřeb a rozšiřuje ji o pyramidu stimulů, to znamená o prvky, které mohou stimulovat výkon zaměstnance a díky tomu jej posouvat v jednotlivých patrech hierarchie potřeb. Člověk, resp. zaměstnanec může být motivován k činnostem souvisejícím s vyšším patrem pyramidy, jedině, pokud jsou uspokojeny jeho potřeby v nižších patrech. K činnostem souvisejícím s jednotlivými patry pyramidy musíme zaměstnance motivovat postupně, dle jednotlivých pater a k tomu vhodně volit stimuly dle povahy a charakteru zaměstnance.

Klíčovou roli hrají při motivaci zaměstnanců manažeři. Aby mohli dobře motivovat, musí pochopit, jak proces motivace funguje. Poznat a znát své možnosti a možnosti motivačního systému organizace. Těchto prvků pak vhodně využívat. Chce-li vedoucí pracovník své podřízené účinně motivovat, musí zjistit, ve kterém patře Maslowovy pyramidy se zaměstnanec nachází a jaké stimuly z pyramidy

stimulů na něj pozitivně působí. Zjištění těchto informací vyžaduje, aby manažeři se svými podřízenými pravidelně komunikovali a se získanými informacemi pak správně zacházeli. Pro motivaci konkrétního zaměstnance vhodně využili kombinaci svých motivačních dovedností a motivačního systému v organizaci, tak aby potřeba zaměstnance byla uspokojena a mohl usilovat o dosažení dalšího patra.

2.10. Motivační systém

Nástrojem pro podporu vhodných motivačních činností v organizaci by měl být motivační systém, ve kterém se jednotlivé motivy spojují a vytvářejí hierarchii. Motivační systém v organizaci by měl iniciovat a podporovat inovační aktivity, neboť ty vedou k nejintenzivnějšímu zvyšování efektivnosti podniku, nesmí trestat za přijímání rozumného rizika, musí vést k samostatnému rozhodování, tedy musí být vhodný k podpoře inovačního chování, musí stimulovat spíše k diferenciální strategii získávání konkurenční výhody.

Dobře nastavený motivační systém v organizaci je nástrojem k úspěšnému řízení výkonu. Cílem motivačního systému je, aby chování pracovníků bylo v souladu se zájmy organizace a zvyšovala se výkonnost jak zaměstnanců, tak celé organizace. Je založen na propracovaném systému odměňování zaměstnanců, který koresponduje se systémem hodnocení. Systém odměňování odráží skutečnost, že zaměstnanci v práci neuspokojují pouze své finanční potřeby, finanční odměna je pro jejich motivaci sice důležitá, není však jediným faktorem motivujícím zaměstnance k vyššímu výkonu. Většina zaměstnanců požaduje možnost naplnit v práci i další kategorie potřeb. Nefinanční potřeby jednotlivých zaměstnanců jsou však odlišné. Dobře nastavený motivační systém, potažmo systém odměňování zohledňuje také tento fakt.

Neexistuje jeden nejlepší model motivačního systému. Stejně tak, jako se liší jednotlivé organizace, liší se i vhodná struktura jejich motivačního systému, ten by měl odpovídat vnitřním i vnějším podmínkám organizace a průběžně se přizpůsobovat změnám uvnitř i v okolí organizace. Úspěšnost motivačního systému nespočívá jen v jeho parametrech a nastavení, ale také v jeho implementaci v organizaci. Aby byl systém opravdu účinný, musí jej znát, ztotožnit se s ním a využívat jej manažeři na všech úrovních vedení v organizaci.

Armstrong (2008, str. 70-71) ve své knize uvádí doporučení, jak propojit motivační systém organizace s manažerskými dovednostmi, pro dosažení vysoké úrovně motivovanosti zaměstnanců:

- „Dohodnout se na náročných, ale dosažitelných cílech.
- Vyjasnit očekávání toho, jak by se lidé při vykonávání své práce měli chovat.
- Poskytovat zpětnou vazbu týkající se výkonu.
- Nabízet za dosahování výsledků vhodné peněžní odměny.
- Nabízet vhodné odměny jako je uznání a pochvala za úspěšné výsledky.
- Upozorňovat na vazbu mezi výkonem a odměnami.
- Vytvářet pracovní role, které poskytují lidem pocit úspěšnosti a příležitost k využívání jejich dovedností a schopností a k samostatnému rozhodování.
- Vybírat a rozvíjet vedoucí týmů, kteří budou schopni efektivně vést lidi a budou je umět motivovat.
- Poskytovat lidem zkušenosti a vzdělání, které bude rozvíjet znalosti a dovednosti potřebné ke zlepšování výkonu.
- Ukazovat lidem, co musí dělat, aby rozvíjeli svou kariéru.“

V současné době mají organizace v oblasti motivace zaměstnanců poměrně široké možnosti, záleží na politice konkrétní firmy, které z kombinací jednotlivých způsobů motivace a stylů vedení zaměstnanců využije.

2.11. Celková odměna

Prvkem, který zaměstnance při práci motivuje k odvádění kvalitního výkonu je očekávaná odměna, kterou za dobře vykonanou práci obdrží. Pod pojmem odměna si, každý zaměstnanec představí něco jiného. Spektrum odměn, které organizace svým zaměstnancům nabízí by mělo být co nejširší, aby oslovilo co největší skupinu zaměstnanců. Avšak množství nabízených odměn by organizaci nemělo nadměrně finančně a administrativně zatěžovat. Je tedy nutno volit optimální kombinaci odměn v poměru „cena výkon“.

„Celková odměna zahrnuje všechny typy odměn, přímých i nepřímých, vnitřních i vnějších. Všechny stránky odměny, zejména základní mzda či plat, zásluhová

odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, zahrnující vnitřní odměny, které přináší práce sama, jsou vzájemně provázány a zachází se s nimi jako s integrovaným a logistickým celkem. Celková odměna propojuje vliv dvou hlavních kategorií odměn

- transakční odměny
- relační (vztahové) odměny.“ (viz. Armstrong, str. 42)

Tab: 2.1: Složky celkové odměny

| | | | |
|---------------------------|----------------------------|---|----------------|
| Transakční odměny | Základní mzda/plat | Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna | Celková odměna |
| | Zásluhová mzda/plat | | |
| | Zaměstnanecké výhody | | |
| Relační (vztahové) odměny | Vzdělávání a rozvoj | Nepeněžní/vnitřní odměny | |
| | Zkušenosti/zážitky z práce | | |

Zdroj: Armstrong, 2009, str.42.

Odměňování zaměstnanců je jednou z nejstarších a nejdůležitějších činností v oblasti lidských zdrojů. Dobře nastavený systém odměňování, který usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a je zároveň spravedlivý k zaměstnancům, je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů v podniku.

V případě, že je systém odměňování špatně nastaven, může mít naopak silně demotivační účinek.

Správně nastavený systém odměňování je slušný a spravedlivý, to znamená, že odměna je jasně provázána s plněním stanovených úkolů a mírou odpovědnosti daného zaměstnance. Za práci stejného charakteru a stejné odpovědnosti je ve společnosti poskytována stejná mzda. Důležitým požadavkem je, aby byl systém odměňování akceptován zaměstnanci organizace.

Čím systematictěji a dlouhodoběji firma svou strategii v oblasti odměňování připravuje a realizuje, tím víc má jednotlivé prvky systému vzájemně provázány a promýšlí jejich důsledky.

2.11.1. Transakční odměny

Peníze v podobě mzdy/platu různé formy odměn jsou nejčastější formou vnější odměny zaměstnanců. Z hlediska motivace mají značnou motivační sílu neboť umožňují uspokojovat mnoho různých potřeb zaměstnance, který tak dosahuje osobních cílů.

Při rozhodování o výši a formě finančního odměňování zaměstnance je nutno stanovit charakter vyplácené odměny. Základní strukturu většiny mzdových systémů tvoří tarifní systém, který se skládá z tarifních stupňů. Jednotlivým profesím se stejným přínosem a odpovědností v organizaci jsou přiděleny stejné tarifní stupně.

Jinou formu odměny představuje smluvní mzda, která je odměnou za práci vykonávanou v průběhu jednoho měsíce, na jejíž výši se zaměstnanec se zaměstnavatelem písemně dohodli. Pro smluvní odměňování zaměstnanců jsou v organizaci stanoveny finanční pásma. Opět platí pravidlo, že za práci stejného přínosu a odpovědnosti je poskytována výše smluvní mzdy ve stejném pásmu. Dalšími typy finančních odměn jsou například hodinová nebo úkolová mzda.

Pro stanovení odpovídající výše odměny k dané profesi existuje spektrum metod. U tarifních mezd je to například analytická metoda. K nacenění pozic odměňovaných smluvní mzdou je možno využít metodu Hay. Obě zmíněné metody pracují se škálou kritérií. Podle toho, do jaké míry daná profese stanovená kritéria naplňuje, je určen adekvátní tarifní stupeň resp. pásmo pro stanovení smluvní mzdy.

Kromě určení formy odměňování je třeba určit poměr mezi fixní a pohyblivou složkou mzdy. Podíl pohyblivé složky mzdy se odvíjí od charakteru vykonávané práce a kategorie pracovního zařazení. Jiná výše pohyblivé složky mzdy bude u top managementu organizace, jiná v obchodních útvarech a jiná ve výrobě. Výše pohyblivé složky mzdy bývá podmíněna cíli mzdové politiky podniku, možnostmi pracovníka ovlivnit výsledek a měřitelností splnění cíle.

Pohyblivou složku mzdy v organizaci nejčastěji představuje osobní ohodnocení, výkonnostní odměny, bonusy, věrnostní a stabilizační odměny. Zásady jejich poskytování jsou různé, většinou jsou ukotveny v kolektivních smlouvách nebo v řídicí dokumentaci organizace.

Odměnou za splnění určitých úkolů mohou být prémie, představují tak jednorázové mzdové zvýhodnění, nicméně mohou být poskytovány pravidelně v určitém časovém období.

Motivační síla peněz má pouze krátkodobý charakter. Ve vztahu k peněžním odměnám tedy mluvíme spíše o stimulaci než o dlouhodobé motivaci i přesto, že se mzda/plat pravidelně zvyšuje.

Jak ve svém článku uvádí Urban (2010), ani relativně vysoká základní mzda či její pravidelný růst nejsou zárukou trvalého vysokého pracovního výkonu zaměstnance. Výše základní mzdy nebo pravidelně poskytované odměny jsou důležitým faktorem spokojenosti a stability zaměstnanců, nikoliv však zárukou trvalého úsilí či motivace.

Důležitým faktorem spokojenosti zaměstnanců je včasnost vyplácených odměn. Na pozicích níže finančně ohodnocených má vyšší efekt okamžitá či krátkodobější odměna. Naopak na pozicích výše finančně ohodnocených vyžadujících vyšší kvalifikaci nebo na pozicích, jejichž pracovní výsledky se projeví až v delším časovém období, má význam odměna dlouhodobější.

Další podobou transakčních odměn jsou některé formy zaměstnaneckých výhod, tzv. benefitů. Ty jsou součástí systému motivace a odměňování zaměstnanců za jejich práci. Někdy významným, jindy pouhým náhodným doplňkem ke mzdě a případným výkonovým složkám mzdy. Nejčastěji využívané formy zaměstnaneckých výhod jsou:

- příspěvek na penzijní připojištění
- příspěvek na životní pojištění
- nemocenské dávky
- příspěvek na stravování
- příspěvek na rekreaci
- bytová politika
- bezúročné půjčky
- dodatečné odstupné.

Poskytované benefity se mohou v organizaci odlišovat dle cílové skupiny zaměstnanců. V případě, že organizace usiluje o stabilizaci klíčové skupiny zaměstnanců, může jim mimo standardně poskytované benefity nabídnout širší spektrum zaměstnaneckých výhod, a to:

- programy na podporu mobility zaměstnanců
- služební automobil
- služební mobilní telefon

- služební notebook
- nadstandardní zdravotní péči.

Speciální formu stimulace zaměstnanců představuje jejich možnost účasti na výsledcích hospodaření firmy od podílu na tržbě, až po určité formy vzniku vlastnického podílu na kapitálu firmy, např. opční právo na odkup akcií.

Oblíbenou formou poskytování zaměstnaneckých výhod je cafeteria systém. Zaměstnanci jsou přiděleny kredity a on si v rámci nabízeného spektra benefitů zvolí, za co je vyčerpá. Tento způsob poskytování benefitů je administrativně poměrně náročný.

Obdobnou univerzálnější a administrativně méně náročnou formu čerpání přidělených prostředků představují poukázky, které firma svým zaměstnancům vydá. Zaměstnanci je pak ve stanoveném časovém období mohou uplatnit u smluvních partnerů poskytovatele poukázek.

Mezi hlavní přednosti zaměstnaneckých výhod patří zejména daňová výhodnost, stabilizace a motivace zaměstnanců. Nelze opomenout ani faktor budování dobrých vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Lze tvrdit, že benefity zlepšují image firmy a stávají se součástí firemní kultury.

2.11.2. Relační odměny

Níže jsou uvedeny vybrané formy nefinančních odměn. Ve srovnání s finanční motivací jsou pro společnost většinou méně nákladné. Nicméně i přes tento fakt nejsou v praxi plně využívány. Narozdíl od finančních prostředků je jejich uplatnění pro manažery složitější a méně spolehlivé.

Oblasti, které příznivě působí na činnost člověka a jeho výkon v pracovním procesu jsou především:

- druh a charakter vykonávané práce (stabilita a perspektivnost pracovního zařazení)
- možnost pracovního postupu
- uznání a respekt
- důvěra v organizaci
- péče organizace o zaměstnance
- přátelské vztahy s dalšími osobami na pracovišti (kolegové/nadřízený).

Jedním z často uváděných faktorů, které ovlivňují motivaci zaměstnanců je druh a charakter vykonávané práce, kdy jsou zaměstnanci odměňováni tím, že vykonávají smysluplnou a zajímavou práci, která jim dává pocit úspěšnosti. Ale jak ve své literatuře uvádí Armstrong (2009, str. 117) „Neexistují žádné důkazy vycházející z výzkumu, že vždy existuje nějaký silný a pozitivní vztah mezi spokojeností s prací a výkonem. Spokojený pracovník není nutně vysoce výkonným pracovníkem a vysoce výkonný pracovník není nutně spokojeným pracovníkem. Spokojenost může vést k dobrému výkonu, ale dobrý výkon může právě tak být příčinou spokojenosti. Ten vztah může být reciproční“.

Řada zaměstnanců, především na kvalifikovaných pozicích, preferuje možnost vykonávat svou práci a rozhodovat se samostatně, bez přílišného dohledu a omezování ze strany vedoucích. To jim dává pocit nezávislosti, satisfakce a cítí se spokojeni.

Motivací může být i kvalita pracovního prostředí. Možnost pracovat ve špičkových podmínkách a s nejnovějším vybavením je například pro odborné pracovníky satisfakcí za vynaložené úsilí.

Další z oblastí, která může mít na určitou skupinu zaměstnanců motivační charakter je možnost profesního růstu v rámci organizace. To pro organizaci znamená vytvářet pracovní místa a role, které zaměstnancům umožní uplatňovat své znalosti a zkušenosti a také je dále rozvíjet. Organizace je tím, pro koho lidé chtějí pracovat a kde chtějí nalézat své uplatnění.

Jednou z nejvýznamnějších metod odměňování zaměstnanců je poskytování uznání, pochvala za odvedenou práci a vykonaný přínos. Uznání může mít několik podob, jako je přímá a okamžitá zpětná vazba po vykonané práci. Další formou uznání je povýšení, zařazení do významného pracovního týmu, rozšíření kompetencí. V tomto ohledu se prolíná s možností pracovního růstu. Uznání může být také projevem ocenění dlouhodobé věrné služby v podobě veřejného ocenění, diplomu za věrné služby, symbolu postavení aj.

„Peněžní odměny, zejména bonusy za dosažení nějakého cíle nebo splnění úkolu udělované bezprostředně po události, k níž se vztahují, jsou jasně symboly uznání, k nimž jsou připojeny hmatatelné výhody. Je to významný způsob vzájemně se posilujících systémů peněžních a nepeněžních odměn, který může velmi dobře fungovat.“ Viz Armstrong (2009, str. 47).

Přátelské vztahy na pracovišti a příjemná pracovní atmosféra jsou důležitým motivačním faktorem. V zaměstnání strávíme velkou část života vyžadujeme tedy, aby pro nás období bylo příjemné a nekonfliktní. Neshody s nadřízenými a spolupracovníky jsou jedním ze stěžejních důvodů, proč lidé dobrovolně mění zaměstnání. Organizace by tomu faktu měli přecházet a budovat pozitivní firemní prostředí a firemní kulturu.

2.12. Řízení výkonu a finanční odměňování

Hodnocení zaměstnanců je jednou ze základních personálních činností v oblasti řízení výkonu zaměstnanců. Poskytuje zpětnou vazbu realizovaného pracovního výkonu, je nástrojem motivace a usměrnění dalšího výkonu a vývoje zaměstnance. Může včas podchytit a korigovat nežádoucí projevy chování.

Armstrong (2007, str. 541) definuje hodnocení pracovního výkonu jako „systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových/ platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/ platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami.“

V praxi se setkáváme s mnoha různými systémy hodnocení, které jsou založeny na odlišných pravidlech a kritériích, probíhají v různých časových intervalech a mají různé podoby výstupů.

Hodnocení by mělo probíhat v pravidelných intervalech, ale také průběžně. Okamžitá zpětná vazba je jednou z nejúčinnějších forem motivace. „Důraz na pravidelné hodnocení by však neměl vést ke snižování významu průběžného hodnocení zaměstnanců, které je pro motivaci zaměstnanců důležitější. Hodnocení by proto mělo být především průběžné. Jeho smyslem totiž je, aby každý zaměstnanec stále a trvale věděl, jak dobře svou práci vykonává. Jakékoli hodnocení, které není okamžité, ztrácí schopnost práci zaměstnance okamžitě ocenit či naopak korigovat, a tím i z pracovníků získat co nejvíce.“ Viz Urban (2010, str. 50).

Účinnost systému hodnocení závisí na jeho správné implementaci v organizaci, provázanosti s dalšími personálními systémy, volbě vhodných kritérií při hodnocení a dovednosti hodnotitelů.

2.13. Vliv motivace zaměstnanců při realizaci strategie organizace

Lze předpokládat, že většina dobře řízených organizací má svoji strategii nějakým způsobem definovanu sepsanu a schválenou. Bez ohledu na kvalitu a správnost takovýchto strategií však přichází moment ne tak zřejmý, ale o to důležitější. Jak takovou strategii implementovat a stanovených cílů skutečně dosáhnout.

Kaplan (2008) ve své literatuře uvádí tři podmínky efektivní realizace strategie v organizaci ve vazbě na motivaci zaměstnanců:

- zaměstnanci jsou se strategií seznámeni a rozumějí ji
- osobní cíle zaměstnanců jsou provázány se strategií organizace
- zaměstnanci mají potřebné znalosti a dovednosti nezbytné pro implementaci a realizaci strategie organizace.

Pokud jsou zaměstnanci se strategií seznámeni, je jim dostatečně vysvětlena a jsou s ní ztotožnění, daleko lépe se koncentrují na stanovené cíle a jejich dosažení. Proto je důležité se zaměstnanci komunikovat, strategii jim vysvětlit, vhodným způsobem připomínat a prezentovat, tak aby se v organizaci stala všudypřítomnou. Pro tyto potřeby by v organizaci měly být zmapovány komunikační kanály a jejich vliv na zaměstnance. S těmito informacemi by pak měly vhodně pracovat útvary, které se v organizacích zabývají komunikací k zaměstnancům. Klíčovou je však komunikace manažerů přímo ke svým podřízeným. „Kdo nehoří, nemůže zapálit!“

Strategie by však neměla zůstat pouze sloganem. Aby skutečně došlo k její realizaci a naplnění, musí se na jejím dosažení v rámci svých možností a zaměření podílet všichni zaměstnanci v organizaci. Strategie by tedy měla být proměněna v soustavu cílů jednotlivých organizačních jednotek a následně zaměstnanců. Cíle by měly být definovány tak, aby zaměstnance podněcovali k požadované činnosti. Tomu by měl napomáhat motivační systém v organizaci. Který zaměstnancům nabídne určitou formu odměny, v případě, že požadované cíle budou naplněny. Aby však bylo možno stanovit adekvátní výši a formu odměny, musí být v organizaci implementován vhodný systém odměňování, který je součástí motivačního systému a je provázán se systémem řízení výkonu. Tak bude

zaměstnanci kromě odměny poskytována také zpětná vazba nezbytná pro další směřování a stimulování výkonu zaměstnance.

Je-li v organizaci podceněn význam a potřeba motivace, nemusí být produktivita organizace tak vysoká, jako by mohla být při správné interpretaci a aplikaci motivačních nástrojů. Větší nedostatky v produktivitě organizace však může vyvolat chybně zaměřená motivace k jednání, které není v souladu se zájmy organizace.

Úspěch implementované strategie nezávisí pouze na efektivní komunikaci a správném zacílení zaměstnanců. Důležitým aspektem je také kompetentnost a připravenost zaměstnanců k realizaci požadovaných úkolů. Ta by měla být zajištěna prostřednictvím pravidelného vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v rámci jejich oboru a dalších potřebných dovednostech pro výkon práce.

Implementace strategie společnosti obvykle vyžaduje celou řadu akcí a činností, přičemž jednou z nejdůležitějších je stanovení a rozpad strategických cílů do dílčích úkolů jednotlivých útvarů a potažmo zaměstnanců, jejich následná realizace a vyhodnocení. Důležitým faktorem úspěchu implementované strategie je kvalitně nastavený motivační systém, který podporuje zaměstnance při dosahování stanovených cílů a koresponduje se systémem hodnocení resp. řízení výkonu v organizaci. Tento fakt by organizace neměly podceňovat a měly by mu věnovat náležitou pozornost.

2.14. Metody využívané v rámci výzkumu

Vzhledem k definovanému cíli diplomové práce je v rámci výzkumu aplikována kombinace metod, a to konkrétně SWOT analýza, nebo-li analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení a metodu dotazníkového šetření. K vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření je využita metoda komparace a Paretova analýza.

2.14.1. SWOT analýza

Jednu z možných interpretací SWOT analýzy ve své literatuře popisuje Kaňáková (2008, str. 141). „SWOT analýza je souhrnným zhodnocením silných a

slabých stránek, příležitostí a rizik daného tématu či problematiky. Je výchozím krokem pro další úvahy a postupy. Je nástroj velmi rozšířený a často všestranně používáný.“

Kaňáková (2008, str. 141) dále také uvádí jednotlivé parametry SWOT analýzy a jejich význam:

- „strong – silné stránky – pracujeme s nimi, využíváme je ve prospěch příležitostí a potlačujeme s nimi slabé stránky a případné hrozby,
- weak – slabé stránky – potlačujeme je, aby nepřevážily nad silnými stránkami, neohrožily příležitosti a neposílily vliv hrozeb, pracujeme na jejich změně a eliminujeme jejich vliv,
- opportunities – příležitosti – využíváme silné stránky pro využití a posílení příležitostí, dbáme na to aby příležitosti nebyly ohroženy slabými stránkami
- threads – hrozby – vyhodnocujeme jejich významnost, omezujeme vliv hrozeb a slabých stránek s využitím silných stránek.“

Při SWOT analýze si napřed definujeme oblast, kterou budeme analyzovat. Následně ke zvolenému tématu definujeme silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Po té stanovíme oblast, kterou se budeme zabývat.

SWOT analýza má široké spektrum využití, mezi hlavní patří definování strategie, řešení dílčích podnikatelských problémů, zavádění nových výrobků, v rámci projektového řízení, aj.

2.14.2. Metoda dotazníkového šetření

Jedna z velmi oblíbených metod je metoda dotazníkového šetření, která spočívá v písemném dotazování vybrané skupiny osob, tzv. respondentů.

„ Výhodami písemného dotazování jsou poměrně nízké náklady a možnost oslovit přesně definované cílové skupiny v různých zemích. Dotazování se mohou na vyplňování dotazníku v klidu soustředit, formou dotazníkového šetření je možné ptát se i na otázky intimnějšího charakteru, které není vhodné klást při osobních rozhovorech, a formou písemného dotazování je možné získat odpovědi i od respondentů, které je obtížné zastihnout v pracovní době. Další výhodou je to, že respondenti nemohou být ovlivňováni tazateli“, viz Machková (2006, str. 54).

V rámci dotazníku můžeme využít několik podob otázek:

- uzavřené – respondent volí jednu z nabízených odpovědí
- polouzavřené – respondent volí jednu z nabízených odpovědí, v případě, že se ani jedna nehodí, má možnost dopsat vlastní
- otevřené – respondent formuluje vlastní odpověď
- filtry – zvláštní druh otázek, který dělí respondenty na ty, kteří budou odpovídat na další skupinu otázek a ty co na ni nebudou odpovídat, nebo budou odpovídat na jinou skupinu otázek.

Pro vyhodnocení dotazníků existuje mnoho různých metod. Je nutno vždy zvolit tu, která koresponduje s cílem dotazníkového šetření.

2.14.3. Metoda komparace

Metoda komparace je založena na srovnávání, hledání shod a rozdílů porovnávaných objektů.

V rámci vyhodnocení výsledků realizovaného dotazníkového šetření metodou komparace, je využit výpočet aritmetického průměru vybraných odpovědí. Aritmetický průměr je součet všech naměřených hodnot vydělený jejich počtem.

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i \quad (2.1.)$$

2.14.4. Paretova analýza

„Paretova analýza umožňuje proniknout do podstaty jevů, odlišit jevy podstatné od méně podstatných, určit hlavní nositele problémů a určit priority při hledání nápravných opatření. Podle známého Paretova principu jsou 80:20 jsou výsledky rozhodujícím způsobem, tj. zhruba 80%, ovlivněny malým počtem činitelů, tj. zhruba 20% z celkové množiny činitelů.

Ovlivňující činitele lze tedy rozdělit do dvou skupin, s nimiž pracujeme rozdílným způsobem. S činiteli patřícími do „životně důležité menšiny“ se zabýváme přednostně a individuálně, provádíme hloubkovou analýzu, zatímco řešení druhé

skupiny ponecháváme na pozdější dobu“, jak ve své literatuře uvádí Macurová (2008, str. 127).

Macurová (2008, str. 127) dále ve své literatuře uvádí kroky sestrojení Paretova diagramu a následné analýzy:

- „sestavení tabulky o výskytu neshod (resp. jiného ukazatele signalizujícího problém) uspořádané sestupně,
- výpočet kumulovaného počtu neshod (tj. absolutního počtu neshod),
- výpočet kumulovaného počtu neshod v % (tj. relativního počtu neshod),
- nakreslení Paretova diagramu,
- stanovení hranice mezi životně důležitou menšinou a užitečnou většinou.“

3. Analytická část²

Implementace strategie ve společnosti obvykle vyžaduje celou řadu akcí a činností, přičemž jednou z nejdůležitějších je stanovení a rozpad strategických cílů do úkolů jednotlivých útvarů a potažmo jednotlivců, jejich následná realizace a vyhodnocení. Na tento systém by měla být navázána motivace jednotlivých zúčastněných manažerů a zaměstnanců.

Analytická část diplomové práce je zaměřena na význam motivace zaměstnanců při implementaci strategie vybrané organizace. Představuje organizaci v níž je pomocí dotazníkového šetření zjišťováno, jak jsou zaměstnanci znalí strategie organizace, zda si ji spojují s děním ve svém útvaru. Zabývá se faktory, které jednotlivé zaměstnance motivují. Z provedeného šetření jsou zpracovány závěry v další části diplomové práce.

V analytické části diplomové práce jsou využity vlastní zkušenosti autora z období průběhu centralizace útvaru personální služby v analyzované organizaci. Centralizace je výstupem jednoho ze strategických projektů organizace. Motivovanost a zainteresovanost zaměstnanců centralizovaného útvaru je jednou z podmínek úspěchu. Období centralizace představuje větší nápor na zaměstnance a vyžaduje vyšší angažovanost manažerů.

3.1. Popis společnosti

Společnost, ve které je zpracována diplomová práce je předním provozovatelem a dodavatelem síťových služeb ve střední a východní Evropě. Je jednou z nejúspěšnějších a nejefektivnějších organizací, důležitým investorem a významným zaměstnavatelem v České republice. Aktivně funguje kromě České republiky také na Slovensku, v Polsku, Bulharsku, Rumunsku, Turecku, Německu, Maďarsku, Srbsku, Bosně a Hercegovině, Albánii, Holandsku a Irsku kde obchoduje, sleduje vývoj na trhu s cílem využít nabízející se výhodné akviziční příležitosti.

² V analytické části je čerpáno především z informací uvedených v interních materiálech společnosti a na intranetu společnosti.

Společnost je mateřskou společností koncernu, který se skládá téměř ze 120 firem, které jsou buď přímo nebo nepřímo ovládány mateřskou společností. V rámci koncernu je zaměstnáno zhruba 33 000 zaměstnanců.

Společnost investuje do výstavby nových závodů, modernizace a inovace stávajících, zefektivňuje tak celý proces výroby a distribuce. Svým zákazníkům poskytuje jedny z nejlepších služeb v Evropě.

Při svém podnikání se společnost řídí přísnými etickými standardy, zahrnujícími odpovědné chování ke společnosti a k životnímu prostředí. Pomáhá zvyšovat kvalitu měst a obcí regionech, kde působí. Podporuje řadu neziskových organizací a veřejně prospěšných projektů.

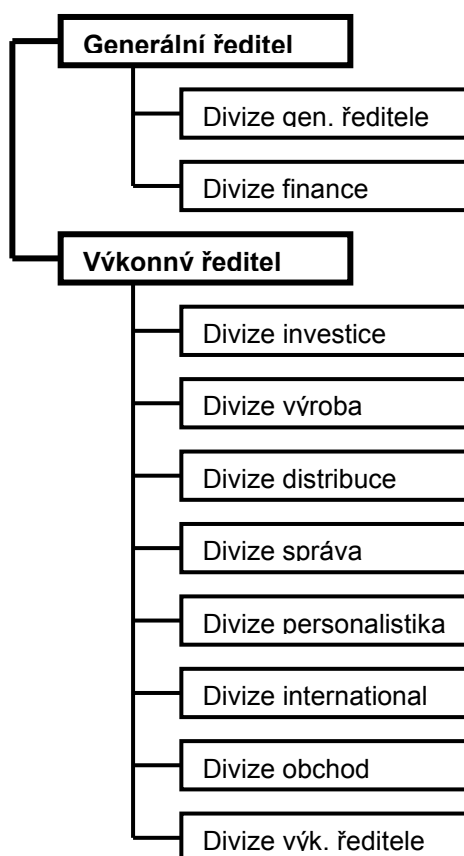
3.2. Řízení společnosti

Právní forma společnosti je akciová společnost. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která volí a odvolává členy dozorčí rady s výjimkou členů volených a odvolávaných zaměstnanci. Valná hromada společnosti se schází nejméně jednou za rok. Kontrolním orgánem společnosti je dozorčí rada, která dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Dozorčí rada má dvanáct členů. Dvě třetiny členů volí a odvolává valná hromada, jedna třetina členů je volena a odvolávána zaměstnanci společnosti.

Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, které řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Rozhoduje o všech záležitostech, které nejsou zákonem nebo stanovami společnosti vyhrazeny do působnosti valné hromady nebo dozorčí rady. Představenstvo společnosti má šest členů, které volí a odvolává dozorčí rada. Představenstvo volí a odvolává svého předsedu a 1. a 2. místopředsedu.

Společnost řídí generální ředitel, který vykonává rozhodnutí představenstva a jedná jménem společnosti. Část svých pravomocí deleguje na výkonného ředitele, který řídí vnitřní chod společnosti. Společnost je členěna do divizí. Ředitelé jednotlivých divizí tvoří poradní orgán generálního ředitele pro vrcholové řízení společnosti.

Obr. 3.1.: Struktura řízení společnosti



Zdroj: Interní materiály společnosti.

Jedním z vrcholových dokumentů řízení společnosti je Politika společnosti, který stanovuje závazky vrcholového vedení k zajištění nezbytných zdrojů a k efektivnímu řízení ve všech oblastech, na druhé straně ale také určuje rámec pro zapojení všech zaměstnanců při plnění strategických cílů.

V tomto dokumentu představenstvo schvaluje a vyhláší vrcholové závazky a očekávání vedoucí k naplnění vize a strategických cílů společnosti.

Vybrané dceřiné společnosti pak zohledňují závazky Politiky ve svém systému řízení, v přístupu k bezpečnosti, kvalitě a společenské odpovědnosti.

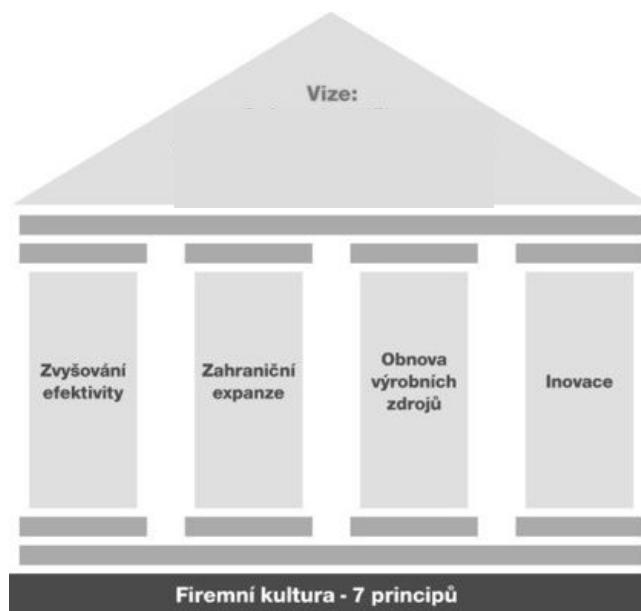
3.3. Strategie a klíčové iniciativy společnosti

Strategie společnosti poťazmo celého koncernu je vyjádřena v jejím strategickém chrámu se čtyřmi pilíři představujícími jednotlivé strategické iniciativy, a to zefektivnění svého fungování, výstavbu a obnovu výrobních zdrojů, modernizaci a

expanzi do zahraničí. Pilíře strategie společnosti jsou postaveny na firemní kultuře a vedou k dosažení vize společnosti.

Posláním společnosti je maximalizovat návratnost a zajistit dlouhodobý růst hodnoty pro své akcionáře.

Obr. 3.2.: Strategický chrám společnosti



Zdroj: Interní materiály společnosti.

Společnost chce patřit mezi nejvýkonnější společnosti ve své oblasti působení, zaměřuje se tedy na zvyšování své vnitřní produktivity. Zvyšuje životnost svých výrobních závodů, zavádí nejlepší mezinárodní praxi v jednotlivých procesech.

Společnost působí v řadě zemí střední a jihovýchodní Evropy, kde zajišťuje výrobu a distribuci svých produktů. Hledá další akviziční příležitosti a možnosti, jak posílit svou pozici, rozšířit oblast působnosti, portfolio partnerů a zhodnotit majetek akcionářů.

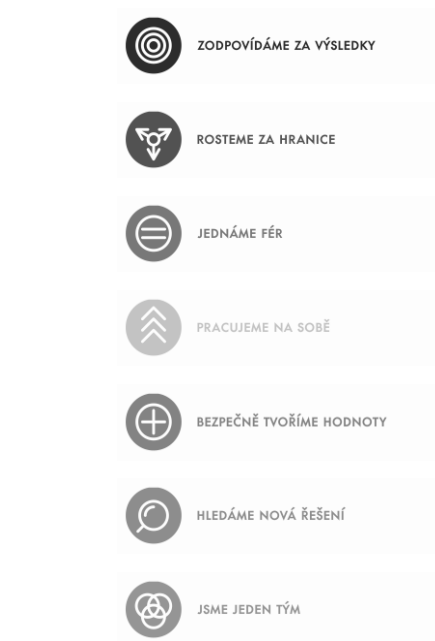
Společnost se chová odpovědně k prostředí ve kterém působí a to jak k životnímu, tak k sociálnímu. Investuje do obnovy výrobních zdrojů a snaží se snížit dopady své činnosti na okolní prostředí.

Poslední pilíř Inovace přibyl do strategického chrámu v roce 2010. Společnost ve svých výrobních procesech implementuje moderní technologie a prosazuje inovace. Rozhodla se podporovat aplikovaný a vědecký výzkum a vývoj v rámci své oblasti působení.

3.4. Firemní kultura

Firemní kultura společnosti je orientovaná na výkon a vychází ze sedmi principů představujících hodnoty, které zaměstnanci ve společnosti sdílí. Principy jsou základem strategického chrámu společnosti, směřují chování a postoje zaměstnanců k dosahování stanovených cílů. Každý ze sedmi principů má grafickou podobu a slovní vyjádření, co představuje.

Obr. 3.3.: Grafické znázornění principů společnosti



Zdroj: Interní materiály společnosti.

Principy by pro zaměstnance měly být průvodcem, který jim zjednoduší rozhodování při každodenní práci. Aby bylo jednoznačné, jaký způsob jednání a konkrétní projevy se od zaměstnanců na jednotlivých pozicích očekávají je každý ze sedmi principů rozpracován do konkrétních projevů chování, které se od příslušné pracovní pozice - segmentu – očekávají.³

Principy jsou převedeny do měřitelných projevů chování a jsou součástí systému hodnocení a odměňování zaměstnanců. Definované projevy jsou zároveň standardem, se kterým je zaměstnanec srovnáván v rámci svého osobního hodnocení.

³ V příloze č. 3 jsou uvedeny žádoucí projevy chování dle jednotlivých principů a pozic.

3.5. Motivační systém

Společnost patří mezi zaměstnavatele, kteří nadstandardně pečují o své zaměstnance a nabízí jim celou řadu výhod. Spektrum zaměstnaneckých výhod poskytovaných všem zaměstnancům je ukotveno v kolektivní smlouvě společnosti. Realizace jednotlivých benefitů je rozpracována ve vnitřních dokumentech společnosti.

Další výhody, které nejsou poskytovány plošně všem zaměstnancům, jako je služební auto i pro soukromé využití, mobilní telefon, notebook, program na podporu mobility, aj., se řídí vnitřními pravidly ve společnosti. Tyto výhody jsou poskytovány zaměstnancům, dle pozice, kterou zastávají.

Celková odměna zaměstnanců v organizaci obsahuje jak finanční, tak nefinanční prvky motivace. V oblasti finanční se jedná o mzdu, odměny, příplatky prémie, ale také spektrum benefitů, ze kterého si zaměstnanci mohou vybrat.

V nefinanční rovině společnost svým zaměstnancům nabízí práci v příjemném prostředí s moderními technologiemi. Příjemnou pracovní atmosféru podpořenou firemní kulturou. Možnost osobního rozvoje formou jazykové přípravy (na vybraných pozicích), účast na odborných seminářích a školeních, kurzy a tréninky měkkých dovedností.

Součástí motivačního systému organizace je systém odměňování zaměstnanců, který je provázán se systémem řízení výkonu.

3.5.1. Systém odměňování

Zaměstnanci ve společnosti jsou odměňováni tarifní či smluvní mzdou. Detailní podmínky odměňování má společnost uvedeny v kolektivní smlouvě a vnitřní dokumentaci. Níže uvádím výčet nejdůležitějších.

Zaměstnanci odměňováni tarifní mzdou mají mzdu stanovenou v rámci tarifního stupně, který je výsledkem hodnocení popisu pracovní pozice, posouzením složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce. Zaměstnanci jsou o výši mzdy informováni na mzdovém výměru, který obsahuje informaci o tarifním stupni, korunové výši tarifního stupně a korunové výši osobního hodnocení zaměstnance.

Pro nacenění pozic odměňovaných tarifní mzdou je ve společnosti využívána upravená analytická metoda hodnocení pracovních funkcí.

Zaměstnanci odměňováni smluvní mzdou mají vyšší mzdy sjednánu v individuální smlouvě. Základní mzda vychází z ocenění funkce, kterou konkrétní zaměstnanec vykonává, pracovní způsobilostí zaměstnance, interního porovnání se stávající praxí odměňování srovnatelných funkcí ve společnosti a porovnání se mzdovou politikou reflektující externí trh odměňování. Pro nacenění funkcí odměňovaných smluvní mzdou se ve společnosti používá metoda Hay.

Dále mohou zaměstnanci ovlivňovat vyšší své mzdy svým výkonem. Zaměstnanci odměňováni tarifní mzdou mohou mít k základnímu tarifu také osobní ohodnocení. To slouží k finančnímu ocenění dlouhodobé pracovní výkonnosti zaměstnance, plnění uložených úkolů a dosahování pracovních výsledků. Osobní ohodnocení se stanovuje na jeden rok a jeho vyšší určuje vedoucí zaměstnanec na základě vyhodnocení pracovního chování zaměstnance v rámci přiděleného rozpočtu na svůj útvar.

K ocenění přínosu k dosaženému hospodářskému výsledku slouží u tarifních zaměstnanců odměna za hospodářský výsledek.

Další součástí mzdového ohodnocení tarifní skupiny zaměstnanců jsou prémie, které slouží ke krátkodobému ocenění toho, jak jednotlivé kolektivy plní uložené úkoly, jakou mají pracovní výkonnost a jaké dosahují pracovní výsledky. Prémie rozdělují vedoucí zaměstnanec a jsou vypláceny čtvrtletně.

Zaměstnancům odměňovaným smluvní mzdou může být na základě ročního hodnocení vyplácena roční odměna, která je stanovena obvykle ve výši 15-25% z roční základny mzdy. Konečná výše roční odměny je stanovena na základě vyhodnocení plnění předem stanovených cílů a jejich kritérií, jež provádějí přímí vedoucí zaměstnanci.

Součástí mezd zaměstnanců mohou být také příplatky. Typy příplatků a jejich vyšší stanovuje kolektivní smlouva společnosti. Zaměstnancům tak mohou být přiznány a vypláceny příplatky za práci přesčas, ve svátek, ve ztížené pracovním prostředí, za noční práci, za práci v sobotu a v neděli, v odpoledních směnách, ve směnových režimech, za práci ve výškách, za práci ve zvláštních pracovních podmínkách.

Za splnění mimořádných jednorázových úkolů nebo jako ocenění celkového přínosu zaměstnance k dosažení dobrého hospodářského výsledku společnosti se poskytují mimořádné odměny. Mimořádnou odměnu přiznává vedoucí.

Společnost nabízí zaměstnancům širokou škálu benefitů, mezi ně patří například:

- dovolená nad rámec zákoníku práce
- zkrácená týdenní pracovní doba, než je uvedeno v zákoníku práce
- příspěvek na dovolenou a jiné odpočinkové aktivity
- příspěvek na stravování
- příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění
- příspěvek při narození dítěte.

Kromě plošně poskytovaných benefitů, jsou poskytovány další benefity vázané na konkrétní funkci. Jedním z takových benefitů je program na podporu mobility zaměstnanců, což představuje příspěvek na ubytování, pokud klíčový zaměstnanec vykonává pracovní činnost v jiné lokalitě než má trvalé bydliště. Dále do této skupiny benefitů můžeme zařadit možnost využívání služebního automobilu k soukromým účelům, obdobně také mobilní telefon a další.

Nároky zaměstnanců na jednotlivé benefity, pravidla poskytování a realizace jsou uvedeny v kolektivní smlouvě a vnitřní dokumentaci společnosti.

3.5.2. Systém řízení výkonu

Systém řízení výkonu je ve společnosti zaveden, umožňuje promítnout strategii společnosti do jejích výsledků. Představuje nástroj vedení společnosti, který pomáhá definovat a vyhodnocovat výkon zaměstnanců a výstupy tohoto systému propojuje jak se systémem odměňování tak se systémem tréninků a rozvoje.

Součástí systému řízení výkonu ve společnosti je stanovení a rozpad cílů na jednotlivé útvary společnosti. Stav a kvalita plnění cílů se odráží ve výsledcích hodnocení zaměstnanců. Výstupem z hodnocení je návrh na další rozvoj zaměstnance.

Ve společnosti jsou strategické cíle definovány shora dolů. Vždy v lednu jsou stanoveny a schváleny strategické cíle na daný kalendářní rok a následně jsou vydány jako příkaz generálního ředitele č.1, který obsahuje pět nejdůležitějších úkolů

pro každou divizi. Následně jsou rozpracovány do dílčích úkolů v rámci příkazů jednotlivých divizních ředitelů, které obsahují jak úkoly definované příkazem generálního ředitele, tak další klíčové úkoly divize. V rámci divizí se pak úkoly rozpadají na dílčí útvary a jsou z nich odvozeny individuální cíle zaměstnanců divizí. Stav plnění úkolů definovaných příkazem generálního ředitele je čtvrtletně kontrolován a vyhodnocován.

Druhým pilířem systému řízení výkonu ve společnosti je pravidelné hodnocení zaměstnanců. Úkolem hodnocení je poskytování pravidelné zpětné vazby zaměstnancům, jak si vedou při řešení pracovních úkolů. Mimo to se systém hodnocení podílí na podpoře rozvoje lidských zdrojů a rozvoji firemní kultury společnosti.

V období února a března probíhají pravidelné každoroční hodnotící pohovory zaměstnanců. Do celkového hodnocení vstupuje hodnocení strategických a individuálních cílů a zároveň i hodnocení, jak zaměstnanci při své práci jednají v souladu s principy společnosti. Principy jsou pro účely hodnocení použity jako sedm kritérií, dále rozpracovaných do konkrétních projevů pracovního chování. Pro manažery tyto projevy představují vodítko, jakým zorným úhlem mají hodnotit zaměstnance a jak hodnoceným lépe podat zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon v uplynulém období. Pro hodnocené zaměstnance rozpracované projevy chování znamenají pravidla, jak mají jednat a vystupovat ve vztahu k interním a externím zákazníkům. K hodnocení principů je používána stupnice A++ až C a každý manažer musí posoudit, jak se pracovní chování každého zaměstnance odlišuje směrem nahoru nebo směrem dolů od požadovaného definovaného standardu.

Na základě hodnocení pracovního chování hodnotitelé stanovují výkonový kód, tj. celkové hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, pro které využívají stupnici, která je nastavena i pro ohodnocení jednotlivých principů (A++ až C). K výsledné známce dále hodnotitelé stanovují konkrétní procento z pásma 0 - 200 %. Toto řešení výrazně podporuje možnost diferenciací pracovního výkonu. Procento výkonového kódu vstupuje zároveň do vzorce pro výpočet roční odměny. Výše roční odměny je následně vypočítána v návaznosti na vyhodnocení plnění strategických a individuálních cílů i sedmi principů. zaměstnanců a rozdělení ročních odměn se provádí v systému SAP.

3.6. Efektivita – jeden ze strategických pilířů

Zvyšování efektivity je vedle zahraniční expanze, obnovy zdrojů a inovace jedním ze čtyř pilířů strategického chrámu společnosti. V březnu 2007 byl vyhlášen nový strategický pilíř Zvyšování efektivity.

Cílem zvyšování efektivity je zvýšit výkonnost a zlepšit nákladovou efektivitu klíčových procesů a zařadit tak společnost do roku 2012 mezi nejefektivnější evropské společnosti svého oboru. K naplnění tohoto cíle byl v červnu 2007 spuštěn program Efektivita.

Portfolio programu Efektivita zahrnuje celkem čtrnáct projektů, z toho osm je klíčových. Klíčové projekty programu Efektivita mají několik společných rysů - zlepšení kvality, zvýšení výkonnosti a snižování nákladů. Jednotlivé projekty se zaměřují jak na optimalizaci základních provozních parametrů, tak na využití synergických efektů v rámci celého koncernu, a to jak v České republice, tak v zahraničí. Oblasti realizace klíčových projektů jsou transformaci informačních (ICT) technologií ve společnosti, zeštíhlení společnosti, nejlepší praxi v distribuci, integraci zahraničních majetkových účastí, prodloužení životnosti výrobních závodů, efektivitu v prodeji a obsluze.

Kromě klíčových projektů mají jednotlivé divize nadefinovány optimalizační opatření - projekty, které pomáhají najít správný poměr mezi kvalitou a náklady v jednotlivých útvarech a přenést přemýšlení o efektivitě na každého zaměstnance společnosti.

Přínosy programu Efektivita jsou zahrnuty v podnikatelském plánu společnosti. Do roku 2013 jsou očekávány přínosy ve výši 26,3 miliard korun.

Program Efektivita je v kompetenci místopředsedy představenstva a výkonného ředitele společnosti. Operativním řízením celého programu byl pověřen útvar Projektová kancelář.

Role a odpovědnosti v programu Efektivita byly ustanoveny na prvním řídicím výboru programu.

Tab: 3.1: Role a odpovědnosti v programu Efektivita

| | |
|--------------------------------------|--|
| Představenstvo | <ul style="list-style-type: none"> • vyhláší strategický pilíř a jeho cíle • formálně odsouhlasuje výstupy • schvaluje portfolio projektů spadajících do programu Efektivita |
| Výkonný ředitel | <ul style="list-style-type: none"> • výkonně řídí program Efektivita • schvaluje dílčí cíle a přiděluje zdroje |
| Útvar Projektová kancelář | <ul style="list-style-type: none"> • na operativní úrovni řídí Efektivitu a připravuje reporting pro PAS a dozorčí radu • prioritizuje projekty • řídí vybrané centrální projekty • koordinuje a podporuje divizní standardní projekty |
| Divize | <ul style="list-style-type: none"> • iniciují a řídí projekty v rámci své jednotky • odpovídají za dosažení svých dílčích cílů • účastní se centrálních projektů a přebírají jejich výsledky |
| Útvar plánování a controlling | <ul style="list-style-type: none"> • rozděluje celkové finanční cíle na jednotlivé jednotky • průběžně sleduje plnění cílů a zapracovává výsledky do rozpočtů • garantuje nepřekrývání finančních cílů a zamezuje dvojímu započtení přínosů |

Zdroj: Interní materiály společnosti.

V březnu 2011 je program Efektivita ukončen, z původních osmi klíčových projektů běží již jen čtyři. Aktivitu, které přesahují rámec ukončených projektů, pokračují pod liniovým vedením odpovědných útvarů. Klíčové projekty, které doposud probíhají budou pokračovat v realizaci svých opatření pod střešou Nové vize, která se stává základní platformou pro další optimalizační aktivity společnosti.

3.6.1. Nová vize

V důsledku hospodářské krize se po letech dynamického růstu hospodářské výsledky a finanční situace společnosti významně zhoršují. Proto se společnost rozhodla v příštích pěti letech zaměřit místo další expanze na stabilizaci a konsolidaci, to by mělo nastartovat další budoucí růst společnosti. V září 2010 vyhlásilo vedení společnosti nový stabilizační program s názvem Nová vize.

Ambicí Nové vize je překonat výkonnost trhu evropských konkurentů nekompromisní efektivitou a vydělávat peníze svojí znalostí a schopností.

Opatření, která společnost bude realizovat, aby stanovené ambice dosáhla:

- v každém segmentu si stanovíme vysoké cíle a dosáhneme je
- finanční řízení důsledně promítneme do všech částí společnosti

- podpůrné funkce musí být levné a efektivní
- ve svém konání budeme důslední a transparentní
- s manažery, kteří neplní nové cíle, se rozloučíme, úspěšné odměníme.

Společnost spatřuje největší rezervy v těchto oblastech:

- řada aktiv společnosti a zaměstnanců nepodává výkon tak, jak je očekáváno
- neschopnost realizovat velké projekty včas, splnit rozpočet a parametry
- rezervy v práci s dodavateli
- spousta interních procesů funguje neefektivně a draze.

Sponzorem programu Nová vize je generální ředitel společnosti, garantem výkonný ředitel. Odpovědnost za zavedení všech nezbytných změn není jen na nejvyšším vedení společnosti, ale na liniových manažerech všech úrovní. Liniové manažery bude v plnění cílů podporovat expertní mezidivizní tým. Ten by měl jednotlivé cíle a akční plány divizí optimalizovat s cílem dosáhnout maximální možné hodnoty pro celou společnost. Úspěch projektu Nová vize však samozřejmě závisí na aktivním zapojení naprosto všech zaměstnanců.

Do konce roku 2010 byl nový program rozpracován do úkolů a akčních kroků jednotlivých divizí a společností. Realizace byla zahájena na začátku roku 2011. Výstupy jsou zapracovány do strategických priorit a cílů jednotlivých útvarů na rok 2011. Na jejich splnění je navázáno odměňování zaměstnanců.

3.6.2. Štíhlá firma

Další část diplomové práce se podrobněji zabývá jedním z klíčových projektů dnes již ukončeného programu Efektivita. Klíčový projekt s názvem Štíhlá firma je už dnes také ukončen, ale jeho nedokončené aktivity doposud probíhají pod liniovým vedením dotčených útvarů. Projekt štíhlá firma byl jedním z klíčových projektů programu Efektivita, který vycházel ze strategického pilíře společnosti. Zaměřoval se zvláště na oblasti správa majetku, nákup a logistika, finance, personalistika, bezpečnost.

Organizační struktura vedení projektu odpovídala standardu pro řízení programu Efektivita. Nejvyšší úrovní řízení projektu byl řídicí výbor. Vedení projektu

Štíhlá firma podléhalo řídicímu výboru, jehož sponzorem byl výkonný ředitel společnosti. Členy řídicího výboru byli divizní ředitelé společnosti.

Hlavní cíle projektu štíhlá firma byly:

- zavést optimální model řízení a správy společnosti
- efektivně nastavit sdílené a podpůrné služby Skupiny
- zavést řídicí a kontrolní nástroje vedoucí ke snížení režijních nákladů
- optimalizovat počet zaměstnanců.

Pro realizaci projektu byly identifikovány tři kategorie nákladů, ve kterých byly hledány úspory:

- personální náklady (mzdové náklady, pojištění)
- náklady přímo ovlivnitelné počtem zaměstnanců včetně revize, příp. zavedení standardů pro efektivní řízení vybraných nákladů
- další režijní náklady (poradenství, propagace a další).

Hlavní přínosy, které byly realizovány pod hlavičkou Štíhlé firmy, jsou především plošné organizační změny vedoucí k redukci jednoho stupně řízení a z toho plynoucí úspory počtu zaměstnanců, stejně jako například zefektivnění řízení poradenského rozpočtu. Kromě plošných opatření byla realizována dílčí zlepšení v oblasti správy majetku, nákupu, personalistiky a financí. K významným opatřením patří nastavení a dodržování politik pro užívání vozidel a služebních telefonů. Nastavení standardů kancelářských prostor a zefektivnění fungování autopůjčoven. V oblasti nákupu a logistiky je to optimalizace sítě distribučních skladů.

V rámci Štíhlé firmy proběhla centralizace vybraných útvarů. V roce 2010 se projekt zaměřil zejména na provedení transformace a centralizace účetních služeb. V Ostravě bylo otevřeno centrum účetních služeb. Také došlo k revizi všech personálních procesů, pod vedením divize personalistika v současné době probíhá projekt Personalistika nově zaměřený na optimalizaci personálních procesů.

Diplomová práce je zaměřena na dopady projektu Štíhlá firma v útvaru personální služby, který je součástí divize personalistika⁴. Konkrétně jedním z výstupů projektu jehož výsledkem je centralizace útvaru personální služby do Ostravy. Práce analyzuje faktory motivace zaměstnanců centralizovaného útvaru, jejich znalost strategie organizace a znalost vazby mezi strategií organizace a děním v útvaru.

⁴ Organizační schéma společnosti se zaměřením na divizi personalistika je uvedeno v příloze č. 4.

3.6.3. Štíhlá personalistika

Jednou z klíčových oblastí pro zvýšení efektivity organizace je oblast personalistiky. Proto byla divize personalistika zařazena do záměrů projektu Štíhlá firma jako jeden z útvarů s potenciálem snižování počtu zaměstnanců. Plán optimalizace jednotlivých činností i realizace potřebných úspor v čase byl schválen vedením společnosti, představen zástupcům odborů a zaměstnancům divize personalistika a nyní je realizován.

Splnění cílů projektu Štíhlá firma v divizi personalistika je spojeno s vlastním, širším zadáním přezkoumat všechny činnosti útvaru a organizační strukturu, zda vyhovují aktuálním potřebám společnosti, jsou efektivní a kvalitní z pohledu interních zákazníků i zda je optimálně nastaveno rozhraní mezi jednotlivými útvary divize.

K této realizaci byl v divizi personalistika zahájen dílčí projekt s názvem Personalistika nově, jehož výstupem jsou komplexní změny v divizi v zájmu projektu Štíhlá firma.

Divize personalistika je posledním útvarem, který v rámci projektu Štíhlá firma realizuje opatření vedoucí k úsporám. Optimalizační opatření jsou založena především na integraci a centralizaci personálních činností. Nejzásadnější změnu představuje centralizace mzdového, personálního procesu a realizace benefitů do Ostravy, která bude ukončena do konce roku 2011.

V rámci projektu Personalistika nově bylo vydefinováno celkem 12 optimalizačních opatření, která přinesou celkovou úsporu 27 zaměstnanců. Většina těchto opatření bude realizována v roce 2011. Opatření realizovaná v útvary personální služby, kterými se dále zabývám v diplomové práci jsou:

- centralizaci mzdového procesu, personálního procesu a realizace benefitů do Ostravy
- zrušení útvaru zaměstnanecký servis, převod jeho činností do centralizovaného pracoviště útvaru personální služby v Ostravě.

3.6.4. Centralizace útvaru personální služby

„Možností, jak poskytovat personální služby, je vytvoření společného střediska služeb, zaměřeného na práci týkající se transakcí, tedy jednání a vyřizování. Tato

střediska služeb standardizují provádění rutinních transakcí, tedy jednání a vyřizování na jednom místě, a v rámci celé společnosti zabezpečují jejich větší efektivitu“ (viz Ulrich, 2009, str. 115).

Útvar personální služby zajišťuje evidenci personálních dat zaměstnanců, přípravu pracovně právních dokumentů, výpočet mezd a realizaci benefitů. Dále je zde zajišťována technická podpora uživatelů informačního systému, který je pro správu personálních dat využíván. Útvar zpracovává personální agendu mateřské společnosti a devíti dceřiných společností se kterými má divize personalistika mateřské společnosti uzavřenu SLA smlouvu o poskytování personálních služeb. Celkem se jedná přibližně o 13 000 obsluhovaných zaměstnanců.

O centralizaci útvaru personální služby se uvažovalo již v dřívějších letech. Spolu s projektem Personalistika nově tato iniciativa dostává reálnou podobu. Jako centrum podpůrných personálních bylo zvoleno pracoviště v Ostravě, kde již část zaměstnanců útvaru působí. Proces centralizace byl zahájen na podzim roku 2011 a bude ukončen v prosinci 2011. Z původně dvou obslužných center s celkovým počtem bude jedno. V rámci centralizace nedochází jen k přesunu činností, ale také ke snižování počtu zaměstnanců v útvaru.

Období centralizace vyžaduje zvýšenou výkonnost stávajících zaměstnanců centralizovaného útvaru. V rámci centralizace dochází k předávkám agendy mezi dvěma vzdálenými lokalitami v rámci České republiky. Zaměstnanci opouštěné lokality Tušimice jsou buď umístěni v organizaci na nových pozicích nebo končí pracovní poměr. Místo nich jsou v centru nabíráni zaměstnanci noví. Snahou je, aby měli nově příchozí zaměstnanci dostatečnou kvalifikaci, a pokud možno znalost informačního systému SAP modulu HR, který je v organizaci pro správu personální agendy využíván. Nové zaměstnance je však zpravidla potřeba doškolit a doplnit u nich scházející znalosti, ať už legislativní, systémové nebo procesní.

Zácvik nových zaměstnanců je náročný i z toho důvodu, že noví zaměstnanci přicházejí postupně, neprobíhá tedy najednou, ale průběžně neustále v celém období centralizace. Projekt Personalistika nově proklamuje, že v rámci jeho realizace nedojde ke snížení kvality poskytovaných služeb. Nezbytná je také daleko přísnější kontrola dodržování standardů a kvality výstupů jednotlivých zaměstnanců.

Období centralizace vyžaduje kvalitní a dobře cílenou práci s lidmi v centralizovaném útvaru. Velmi důležité je správně motivovat zaměstnance na jejichž bedrech leží zácvik nově přijímaných kolegů, kontrola kvality chodu

jednotlivých procesů a dodržování standardů. Pak bude proces centralizace úspěšný a přinese požadovaný výsledek aniž by interní zákazník pocítil změnu v kvalitě poskytovaných služeb. Období centralizace je o to náročnější, protože se jedná o útvar, který kromě toho, že sám prochází změnou, realizuje všechny změny ve společnosti a dceřiných společnostech, kterým zajišťuje správu personálních dat.

3.7. Realizovaný výzkum

V rámci diplomové práce jsem se rozhodla zpracovat analýzu motivačních faktorů zaměstnanců na nově vznikajícím centralizovaném pracovišti útvaru personální služby, porovnat faktory, které definují jako motivační řadoví zaměstnanci s faktory, které pro své podřízené považují za klíčové manažeři útvaru, vymezit klíčové oblasti dalšího rozvoje útvaru, které zaměstnanci útvaru považují za důležité.

Na základě získaných výsledků vypracuji doporučení, co zlepšit a kterým oblastem je potřeba věnovat vyšší pozornost. Výsledky a doporučení budu předkládat řediteli útvaru personální služby a jednotlivým manažerům útvaru. Společně pak budeme hledat cestu, jak navrhovaná opatření realizovat, aby ve svém důsledku napomohla úspěšnému průběhu centralizace, zaměstnanci útvaru je co nejlépe přijali, útvar si udržel vnitřní stabilitu a zachoval kvalitu poskytovaných služeb.

Výzkum budu realizovat v několika fázích. Nejprve sestavím SWOT analýzu, nebo – li analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, které jsou spojeny s motivovaností nebo nemotivovaností zaměstnanců při realizaci strategické iniciativy organizace. Následně provedu diskusi s manažery útvaru a vyhodnotím, které oblasti považují za klíčové.

Ke zjištění potřebných informací o znalostech strategie organizace, motivačních faktorech zaměstnanců a oblastech dalšího rozvoje útvaru využiji dotazníkového šetření. Výsledky dotazníkového šetření vyhodnotím pomocí metody komparace a Paretovy analýzy.

3.7.1. SWOT analýza

V rámci realizovaného průzkumu jsem se rozhodla sestavit SWOT analýzu, neboli analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Předmětem analýzy je centralizace útvaru a motivovanost zaměstnanců centralizovaného útvaru.

Tab: 3.2.: SWOT analýza

| Silné stránky | Slabé stránky |
|--|---|
| motivace kolektivu je jednodušší, všichni zaměstnanci jsou v jedné lokalitě (např. pochvala před ostatními je efektnější) | v období centralizace jsou manažeři více vytíženi tvrdými (měřitelnými) činnostmi, měkké dovednosti mohou být na úkor toho upozadněny |
| zaměstnanci jsou sami vnitřně zainteresováni na úspěchu centralizace | kvalitní výkon je považován za standard, nedostatečná zpětná vazba |
| stávající řadoví zaměstnanci centralizovaného pracoviště jsou zkušení a znalí své práce | k 1.1.2011 došlo v útvaru personální služby k rotaci manažerů, teprve se seznamují s činnostmi svého útvaru a zaměstnanci |
| dochází ke sjednocování postupů realizovaných činností útvaru personální služby, revizi procesního modelu, hledání nových řešení, zjednodušování činností a lepší organizaci práce | vyšší vytíženost stávajících zaměstnanců z důvodu zácviu nových zaměstnanců a zvýšené kontroly výstupů |
| Příležitosti | Ohrožení |
| v rámci projektu Personalistika nově změnami prochází celá divize personalistika, možnost sdílení zkušeností a eliminace negativních dopadů | zvýšené množství nestandardních požadavků vyžadující individuální přístup řešení = vysoká časová náročnost |
| v rámci obsazování nových pozic je možno přijmout některé zkušené zaměstnance České spořitelny a České pošty ⁵ , jejichž organizace také současně procházejí centralizací personálních služeb = jednodušší zácvik nových zaměstnanců | nedostatek kvalifikovaných pracovníků na některé pozice = pozice nejsou obsazeny dle plánu, větší zátěž pro stávající zaměstnance |
| v rámci projektu Personalistika nově jsou nastavovány některé činnosti a rozhraní mezi procesy divize, možno standardizovat součinnost útvaru personální služby a jiných útvarů v oblastech, které nemají doposud nastavený jednotný postup a rozhraní | v rámci projektu Personalistika nově jsou nastavovány některé činnosti a rozhraní mezi procesy divize (včetně rozhraní útvaru personální služby) = zvětšení prostoru pro chybu v období než se nové postupy stanou standardem |

Zdroj: Vlastní řešení v rámci diplomové práce.

Jednotlivé vydefinované silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení jsem následně diskutovala s vedoucími zaměstnanci útvaru personální služby. V rámci

⁵ Česká pošta – centralizace do Ústí nad Labem, Česká spořitelna – centralizace do Prahy

diskuse jsme dospěli k závěrům, že centralizace útvaru personální služby vede ve svém důsledku k zefektivnění činností útvaru a dává prostor pro hledání dalších synergických efektů uvnitř útvaru a také v rámci celé divize personalistika. Nicméně samo období centralizace je pro zaměstnance útvaru velmi náročné.

Činnosti spojené s centralizací útvaru vyžadují od manažerů široké spektrum znalostí a vykonávaných činností, které v běžném období sice také probíhají, ale v daleko menším měřítku, případně dle standardů z předchozích let. Při centralizaci však spousta činností vyžaduje daleko detailnější zpracování, nový pohled a hlubší přístup. Vedoucí zaměstnanci se zaměřují především na zvládnutí tzv. tvrdých měřitelných výsledků, jako je dodržení plánovaného počtu FTE k projektem stanoveným termínům, dodržení rozpočtu útvaru a dalších plánů. Oblast motivace zaměstnanců tak může být nezáměrně odsunuta do pozadí, přestože je velmi důležitým nástrojem udržení vnitřní stability útvaru a kvality poskytované služby.

Vysoký a kvalitní výkon stávajících zaměstnanců považují manažeři za standard a nevěnují tomu dostatečnou pozornost, zpětnou vazbu zaměstnancům nedávají tak, jak by bylo v náročném období potřeba.

Přínosem provedené diskuse a realizace celého výzkumu je už jen to, že vedoucí zaměstnanci nad centralizací útvaru začali hlouběji přemýšlet i s ohledem na motivovanost zaměstnanců. V budoucnu se budou snažit více a lépe využívat motivace jednotlivých zaměstnanců k jejich stimulaci a směřování k vyššímu výkonu.

3.7.2. Dotazníkové šetření

Část vedoucích pozic útvaru personální služby byla alokována v opouštěné lokalitě a stávající manažeři nepřijali nabídku na nabízené pozice v Ostravě, proto dochází v rámci centralizace k 1.1.2011 ke změnám na vedoucích pozicích jednotlivých útvarů útvaru personální služby. Změny mají podobu rotace stávajících manažerů na nové vedoucí pozice a posunu řadových zaměstnanců na vedoucí pozice. V důsledku to znamená, že vedoucí zaměstnanci se musí detailně seznámit s činností svého nového útvaru a zároveň poznat své nové podřízené. V již tak náročném období je uvedená skutečnost dalším prvkem, který může narušit vnitřní stabilitu útvaru personální služby a způsobit komplikace při realizaci strategického záměru.

Činnosti manažerů při práci s novými podřízenými a při centralizaci útvaru personální služby bych ráda podpořila získanými poznatky z dotazníkového šetření, které jsem zaměřila na znalosti zaměstnanců centralizovaného útvaru v oblasti strategie organizace, zjištění motivačních faktorů zaměstnanců, zjištění, které faktory považují vedoucí zaměstnanci za motivující pro své podřízené. Dále jsem se v průzkumu zaměřila na identifikaci oblastí, které zaměstnanci útvaru pokládají za důležité pro jeho další rozvoj. Zaměstnanci zde mohou projevit svůj vlastní názor na dění v útvaru a definovat oblasti, kde pocítují prostor pro zlepšení.

Vzhledem k formulovanému cíli, skupině respondentů, časovému hledisku a finančním možnostem jsem pro zjištění zvolila metodu dotazníkového šetření, z důvodu její rychlosti a časové nenáročnosti. Protože srovnávám pohled řadových zaměstnanců s pohledem vedoucích zaměstnanců, zvolila jsem dva typy dotazníků. Vzory dotazníků uvádím v přílohách.⁶ Dotazníky se liší dle toho, které cílové skupině jsou určeny. Jedna forma dotazníků je určena řadovým zaměstnancům, druhá forma dotazníků je určena vedoucím zaměstnancům. Základní část dotazníku je stejná. Vedoucí zaměstnanci mají dotazník delší o část zabývající se motivačními faktory podřízených zaměstnanců.

Při sestavování formuláře jsem vycházela z dotazníku, který byl ve společnosti použit v roce 2005 v divizi výroba. Účel realizovaného dotazníkového šetření byl odlišný. Dotazník jsem pro účely svého průzkumu musela výrazně upravit. Z původního dotazníku jsem využila některé z otázek v části I. Demografické údaje, části III. Já ve společnosti a některé z námětů v části V. Aktuální témata. Ostatní oblasti jsem definovala dle potřeby svého šetření. Rozsah dotazníku a zvolené otázky jsem konzultovala s ředitelem útvaru personální služby.

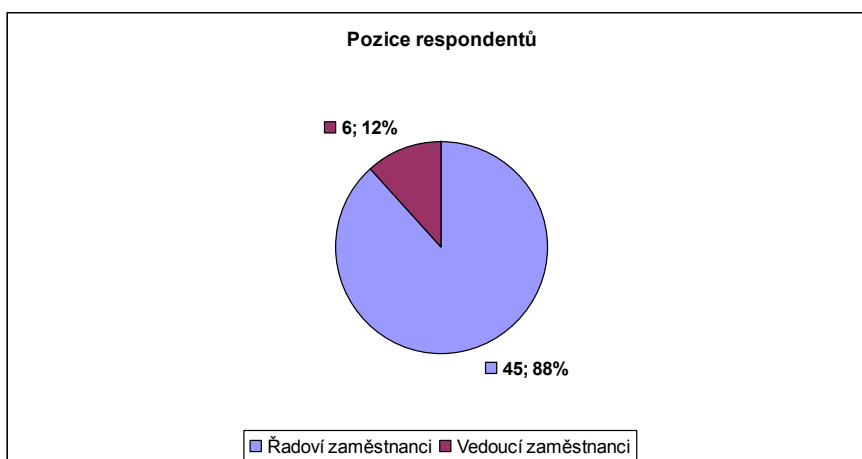
Ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci jednotlivých útvarů útvaru personální služby jsem realizovala dotazníkové šetření. Cílovou skupinou dotazníkového šetření byly zaměstnanci centralizovaného útvaru personální služby s místem výkonu práce Ostrava, a také zaměstnanci útvaru analýzy a podpora procesů (jeden z útvarů útvaru personální služby). Část zaměstnanců útvaru analýzy a podpora procesů má místo výkonu práce v Ostravě a část v Praze z důvodu charakteru vykonávaných činností. Celkem se jednalo o 51 oslovených respondentů. Všichni oslovení se zúčastnili dotazníkového šetření.

⁶ Příloha č.5 - dotazník pro řadové zaměstnance, příloha č.6 - dotazník pro vedoucí zaměstnance.

3.7.3. Vyhodnocení dotazníkového šetření

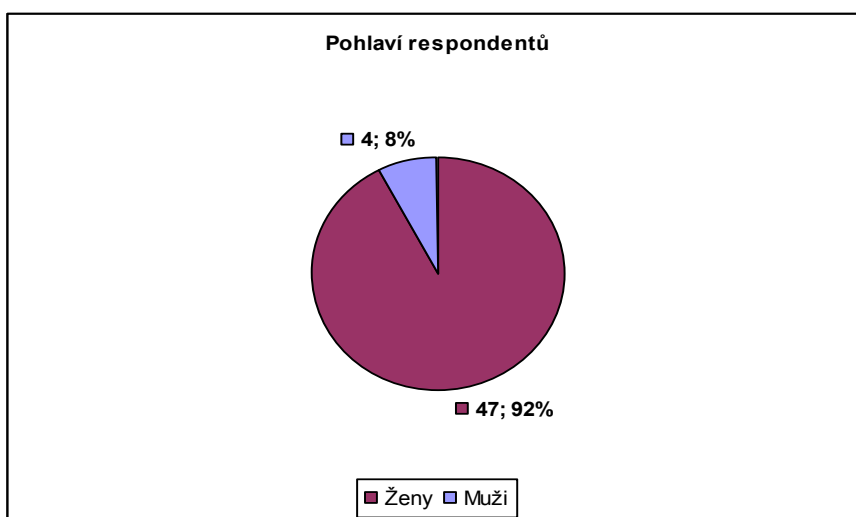
V první části dotazníkového šetření byly zjišťovány vybrané demografické údaje respondentů, které jsou využity při vyhodnocení. Jednalo se o pohlaví, věk, způsob odměňování a dobu zaměstnání ve společnosti. Níže je uvedena grafická interpretace výsledků. V prvním grafu je uvedena skladbu respondentů z hlediska zastávané pozice.

Obr. 3.5.: Pozice respondentů



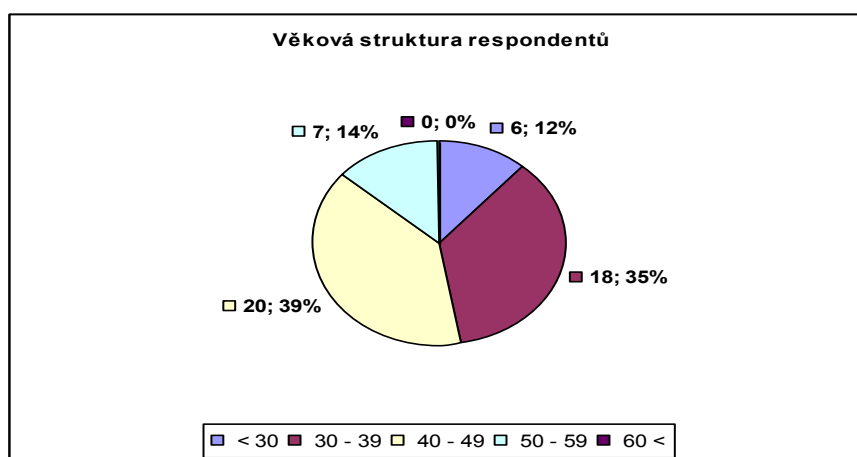
Zdroj: Vlastní řešení v rámci diplomové práce.

Obr. 3.6.: Pohlaví respondentů



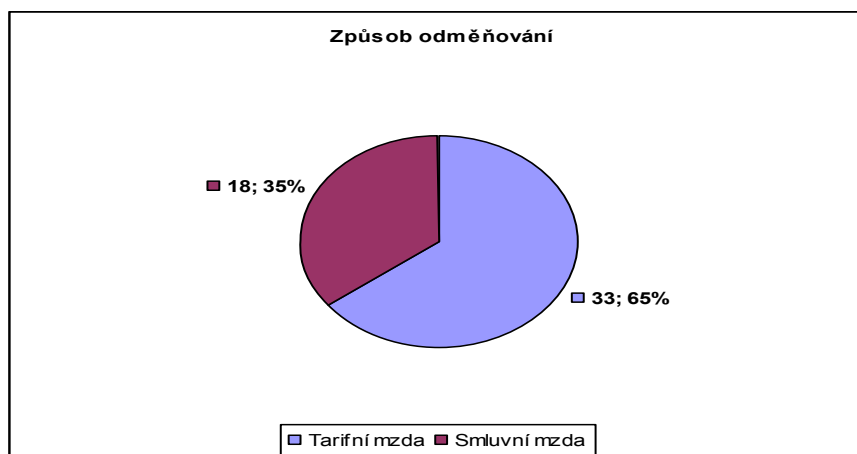
Zdroj: Vlastní řešení v rámci diplomové práce.

Obr. 3.7.: Věková struktura respondentů



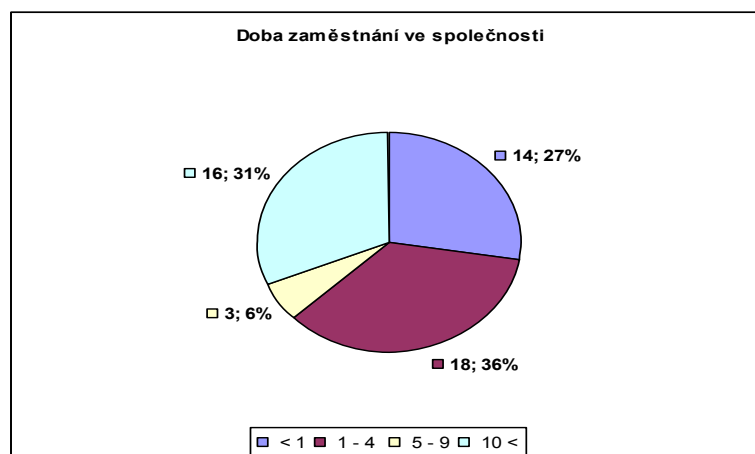
Zdroj: Vlastní řešení v rámci diplomové práce.

Obr. 3.8.: Způsob odměňování respondentů



Zdroj: Vlastní řešení v rámci diplomové práce.

Obr. 3.9.: Doba zaměstnání ve společnosti



Zdroj: Vlastní řešení v rámci diplomové práce.

Z uvedených údajů vyplývá, že na každého vedoucího zaměstnance připadá v průměru 7, 5 zaměstnanců, nicméně ve skutečnosti jsou útvary různě velké. Jedná se o převážně ženský kolektiv, což odpovídá charakteru vykonávané práce v útvaru. Většina zaměstnanců spadá do věkových kategorií 30 – 39 let a 40 – 49 let, to znamená, že v útvaru převažují zaměstnanci s pracovními zkušenostmi a ve velmi produktivním věku. Většina zaměstnanců je odměňována tarifní mzdou, smluvní mzdu mají sjednánu vedoucí zaměstnanci, u řadových zaměstnanců jsou smluvně odměňováni především specialisté. Necelá třetina respondentů pracuje ve společnosti méně než jeden rok. U nich by se mohla projevit neznalost strategie organizace a souvislost strategických iniciativ společnosti s centralizací útvaru personální služby, protože společnost je velká a zorientovat se v ní není pro nové zaměstnance jednoduché. Proces adaptace vyžaduje určitou dobu.

Druhá část dotazníkového šetření byla zaměřena na znalosti zaměstnanců v oblasti strategie organizace a strategických iniciativ společnosti. Vyhodnocení je realizováno tak, že možným odpovědím na otázky byla přidělena číselná hodnota:

- 1 rozhodně ano
- 2 spíše ano
- 3 ani ano ani ne
- 4 spíše ne
- 5 rozhodně ne.

Každé získané odpovědi byla přidělena příslušná číselná hodnota a z těchto hodnot vypočten aritmetický průměr. Výsledné číslo bylo zpět převedeno na slovní ohodnocení dle uvedeného klíče:

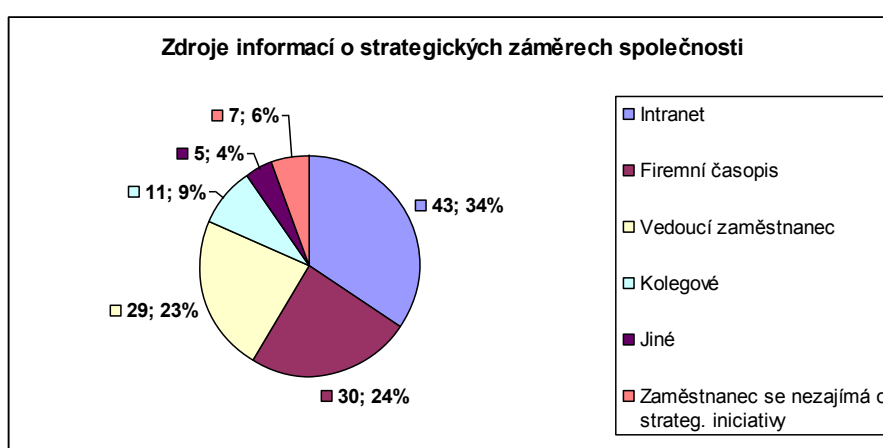
- 1 – 1, 49 rozhodně ano
- 1,5 – 2,49 spíše ano
- 2,5 – 3,49 ani ano ani ne
- 3,5 – 4,49 spíše ne
- 4,5 – 5 rozhodně ne.

Tab: 3.3.: Dotazníkové šetření – společnost

| | Otázka | Číselné vyjádření | Slovní ohodnocení |
|-----|---|-------------------|-------------------|
| 1. | Znám strategii společnosti | 1,67 | spíš ano |
| 2. | Mám dostatečné informace o strategických záměrech společnosti | 1,92 | spíš ano |
| 3. | Znám důvody vzniku stabilizačního programu NOVÁ VIZE | 1,65 | spíš ano |
| 4. | Vím čeho chce společnost v rámci programu NOVÁ VIZE dosáhnout | 1,78 | spíš ano |
| 5. | Vedoucí zaměstnanec mě průběžně informuje o nových strategických iniciativách společnosti | 1,86 | spíš ano |
| 6. | Znám cíle divize personalistika na rok 2011 | 1,55 | spíš ano |
| 7. | Znám cíle útvaru personální služby na rok 2011 | 1,55 | spíš ano |
| 8. | Znám souvislost mezi centralizací útvaru personální služby a strategií společnosti | 1,65 | spíš ano |
| 9. | Chápu souvislost mezi svou prací a cíli celé společnosti | 1,65 | spíš ano |
| 10. | Zajímám se sám/a o strategické iniciativy společnosti | 2,00 | spíš ano |
| 11. | Informace o strategických záměrech společnosti získávám | viz graf | viz graf |

Zdroj: Vlastní řešení v rámci diplomové práce.

Obr. 3.10.: Grafické vyhodnocení otázky č. 11



Zdroj: Vlastní řešení v rámci diplomové práce.

Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci útvaru personální služby znají strategii organizace, mají dostatečné informace o strategických iniciativách společnosti. Znájí strategické cíle jak divize, tak i útvaru personální služby na rok 2011. Znájí souvislost mezi svou prací a cíli celé společnosti. Znalosti zaměstnanců v této oblasti vycházejí

z dobré informovanosti, a to prostřednictvím vedoucích zaměstnanců nebo získáváním informací z vlastní iniciativy.

Zde je však nutno podotknout, že metoda dotazníkového šetření vyhodnocuje subjektivní pohled dotazovaného. V rámci adaptačních pohovorů, které s novými zaměstnanci průběžně vede ředitel útvaru vyplývá, že zaměstnanci sice znají uvedené skutečnosti, ale neuvědomují si jejich další souvislosti s děním ve společnosti a v útvaru. Zde je prostor pro zlepšení v oblasti komunikace k celému útvaru v podobě průběžného informování o aktuálním dění ve společnosti, souvislostech a vazbách mezi strategií organizace, cíli společnosti a útvaru.

Třetí část dotazníku byla zaměřena na zaměstnance a jejich stanoviska k vybraným otázkám z oblasti motivace zaměstnanců, poskytování zpětné vazby, komunikace a pocitů na pracovišti. Vedoucí zaměstnanci měli v dotazníku navíc oblast VI. Moji podřízení, ve které byla zjišťována stanoviska vedoucích zaměstnanců k uvedeným oblastem.

Možným odpovědím na otázky byla při vyhodnocování opět přidělena číselná hodnota:

- | | |
|---|-----------------------|
| 1 | rozhodně souhlasím |
| 2 | souhlasím |
| 3 | ani ano ani ne |
| 4 | nesouhlasím |
| 5 | rozhodně nesouhlasím. |

Každé získané odpovědi byla přidělena příslušná číselná hodnota a z těchto hodnot vypočten aritmetický průměr. Výsledné číslo bylo zpět převedeno na slovní ohodnocení dle uvedeného klíče:

- | | |
|------------|-----------------------|
| 1 – 1,49 | rozhodně souhlasím |
| 1,5 – 2,49 | souhlasím |
| 2,5 – 3,49 | ani ano ani ne |
| 3,5 – 4,49 | nesouhlasím |
| 4,5 – 5 | rozhodně nesouhlasím. |

Tab: 3.4.: Dotazníkové šetření – já ve společnosti

| Otázka zaměstnanec | Číselné vyjádření | Slovní hodnocení | Otázka vedoucí zaměstnanec | Číselné vyjádření | Slovní hodnocení | Vyhodnocení | Pořadí |
|---|-------------------|--------------------|---|-------------------|--------------------|-------------|-----------|
| Vím dobře, jaké pracovní výsledky se ode mne očekávají | 1,47 | rozhodně souhlasím | Informuji své podřízené pravidelně o tom, jaké pracovní výsledky od nich očekávám | 1,33 | rozhodně souhlasím | 0,14 | 10. |
| Přesně chápu, jakým způsobem je hodnocena má pracovní výkonnost | 1,94 | souhlasím | Seznamuji své podřízené s tím, jakým způsobem je hodnocena jejich pracovní výkonnost | 2,00 | souhlasím | 0,06 | 13. |
| Je mi poskytována dostatečná zpětná vazba, jak dobře si vedu ve své práci | 2,12 | souhlasím | Poskytuji svým podřízeným dostatečnou zpětnou vazbu, jak dobře si vedou ve své práci | 1,67 | souhlasím | 0,45 | 2. |
| Chápu souvislost mezi svou prací a cíli celé společnosti | 1,75 | souhlasím | Mí podřízení chápou souvislost mezi svou prací a cíli celé společnosti | 2,00 | souhlasím | 0,25 | 7. |
| Vedoucí zaměstnanec mě průběžně informuje o nových strategických iniciativách společnosti | 1,75 | spíš ano | Své podřízené průběžně informuji o nových strategických iniciativách společnosti | 1,83 | souhlasím | 0,08 | 11. |
| Cítím, že moje práce skutečně přispívá k úspěchu organizace | 2,18 | souhlasím | Dávám svým podřízeným najevo, že jejich práce skutečně přispívá k úspěchu organizace | 2,00 | souhlasím | 0,18 | 8. |
| V mém pracovním týmu dobře funguje vzájemná spolupráce | 1,80 | souhlasím | Udržuji ve svém týmu kvalitní vzájemnou spolupráce | 1,83 | souhlasím | 0,03 | 14. |
| Je na mě kladeno přiměřené množství práce | 1,98 | souhlasím | Kladu na své podřízené přiměřené množství práce | 1,67 | souhlasím | 0,31 | 4. |
| Mám příležitost dělat náročnou a zajímavou práci | 1,90 | souhlasím | Dávám svým podřízeným příležitost dělat náročnou a zajímavou práci | 1,83 | souhlasím | 0,07 | 12. |
| Čím vyšší je moje výkonnost, tím lepší je moje odměna | 2,55 | ani ano ani ne | Čím vyšší je výkonnost mých podřízených, tím lepší je jejich odměna | 2,83 | ani ano ani ne | 0,28 | 5. |
| Za dobře odvedenou práci se mi dostává dostatečného uznání | 2,06 | souhlasím | Za dobře odvedenou práci svým podřízeným projevuji dostatečné uznání | 1,67 | souhlasím | 0,39 | 3. |
| Má společnost citlivě přistupuje ke vztahu mezi mou prací a soukromým životem | 1,94 | souhlasím | Respektuji vztah mezi prací a soukromým životem svých podřízených | 1,67 | souhlasím | 0,27 | 6. |
| Mám dostatečné informace o záležitostech, které se mne dotýkají | 2,18 | souhlasím | Předávám svým podřízeným dostatečné informace o záležitostech, které se jich dotýkají | 1,33 | rozhodně souhlasím | 0,85 | 1. |
| Mým problémům a záležitostem je dostatečně nasloucháno | 1,98 | souhlasím | Dostatečně naslouchám problémům a záležitostem svých podřízených | 1,83 | souhlasím | 0,15 | 9. |
| Mám pocit jistoty zaměstnání | 2,22 | souhlasím | Mohu svým podřízeným poskytnout pocit jistoty zaměstnání | 2,50 | ani ano ani ne | 0,28 | 5. |

Zdroj: Vlastní řešení v rámci diplomové práce.

Číselné výsledky zaměstnanců v jednotlivých byly porovnány s číselnými výsledky vedoucích zaměstnanců, vypočten rozdíl mezi průměrnou hodnotou zaměstnanců a průměrným ohodnocením vedoucích zaměstnanců. Rozdíl je uveden v absolutní hodnotě. Pro vyhodnocení bylo zvoleno kritérium 0,5 bodu škály. Výsledná hodnota, která je vyšší než stanovené kritérium identifikuje oblast potenciálního rozvoje.

V dotazovaných oblastech dochází ve vysoké míře ke shodě mezi vedoucími a řadovými zaměstnanci. Dle zvoleného kritéria byla identifikována pouze jedna oblast pro zlepšení, a to komunikaci vedoucích zaměstnanců směrem k podřízeným o záležitostech, které se jich dotýkají. Jako druhou oblast s největším rozdílem, tzn. potenciálem pro zlepšení, bylo vyhodnoceno poskytování zpětné vazby podřízeným. Ta je sice pod hranicí stanoveného kritéria, avšak i zde je prostor pro zlepšení. Za zmínku stojí také třetí oblast s největším rozdílem, a to poskytování uznání. Kdy z výsledků vyplývá, že z pohledu vedoucích zaměstnanců projevují uznání ve vyšší míře, než pociťují zaměstnanci. Identifikovaným problematictější oblastem je věnována pozornost v rámci návrhů a doporučení v další části diplomové práce.

Dotazy **ve čtvrté části dotazníkového** šetření byly zaměřeny na faktory osobní motivace zaměstnanců. Vedoucí zaměstnanci měli v dotazníku v oblasti VI. Moji podřízení, vybrat ty oblasti, které považují za motivační pro své podřízené. Výsledky jsou porovnávány obdobně, jako je uvedeno výše.

Možným odpovědím byla při vyhodnocování opět přidělena číselná hodnota:

- 1 rozhodně motivuje
- 2 motivuje
- 3 ani ano ani ne
- 4 nemotivuje
- 5 rozhodně nemotivuje.

Každé získané odpovědi byla přidělena příslušná číselná hodnota a z těchto hodnot vypočten aritmetický průměr. Výsledné číslo bylo zpět převedeno na slovní ohodnocení dle uvedeného klíče:

| | |
|------------|----------------------|
| 1 – 1, 49 | rozhodně motivuje |
| 1,5 – 2,49 | motivuje |
| 2,5 – 3,49 | ani ano ani ne |
| 3,5 – 4,49 | nemotivuje |
| 4,5 – 5 | rozhodně nemotivuje. |

Tab: 3.5.: Dotazníkové šetření – já (1)

| Otázka | Číselné vyjádření (zc) | Slovní hodnocení (zc) | Číselné vyjádření (vz) | Slovní hodnocení (vz) | Vyhodnocení | Pořadí |
|---|------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|-------------|-----------|
| Kvalita pracovního prostředí | 1,86 | motivuje | 1,83 | motivuje | 0,03 | 10. |
| Možnost práce s kvalitními pracovními pomůckami/ špičkovými technologiemi | 1,75 | motivuje | 1,83 | motivuje | 0,09 | 8. |
| Příjemný kolektiv | 1,39 | rozhodně motivuje | 1,67 | motivuje | 0,27 | 4. |
| Pochvala za dobře odvedenou práci | 1,31 | rozhodně motivuje | 1,33 | rozhodně motivuje | 0,02 | 11. |
| Jasně stanovené cíle | 1,39 | rozhodně motivuje | 1,50 | motivuje | 0,11 | 6. |
| Možnost vzdělávání v oboru | 1,63 | motivuje | 2,17 | motivuje | 0,54 | 1. |
| Možnost kariérního postupu | 1,76 | motivuje | 1,67 | motivuje | 0,10 | 7. |
| Výše mzdy | 1,45 | rozhodně motivuje | 1,50 | motivuje | 0,05 | 9. |
| Vyplacená odměna | 1,35 | rozhodně motivuje | 1,50 | motivuje | 0,15 | 5. |
| Poskytované benefity | 1,47 | rozhodně motivuje | 2,00 | motivuje | 0,53 | 2. |
| Možnost samostatně rozhodovat | 1,65 | motivuje | 2,00 | motivuje | 0,35 | 3. |

Zdroj: Vlastní řešení v rámci diplomové práce.

Číselné výsledky zaměstnanců v jednotlivých byly porovnány s číselnými výsledky vedoucích zaměstnanců, vypočten rozdíl mezi průměrnou hodnotou zaměstnanců a průměrným ohodnocením vedoucích zaměstnanců. Rozdíl je uveden v absolutní hodnotě. Pro vyhodnocení bylo zvoleno kritérium 0,5 bodu škály. Výsledná hodnota, která je vyšší než stanovené kritérium identifikuje oblast potenciálního rozvoje.

Dle zvoleného byly vyhodnoceny dvě oblasti, kde je prostor pro zlepšení. První oblastí je možnost vzdělávání v oboru, druhou oblastí jsou poskytované benefity. Možnost vzdělávání v oboru je pro zaměstnance motivačním prvkem, vedoucí jej však za motivační považují méně. Poskytované benefity považují vedoucí zaměstnanci za motivační prvek, zaměstnanci tomuto motivačnímu faktoru přiřazují

nižší skóre. Zaměstnanci poskytované benefity považují spíše za samozřejmost a v rámci osobní motivace preferují jiné motivační faktory. Identifikovaným oblastem je věnována pozornost v rámci návrhů a doporučení v další části diplomové práce.

Motivační faktory, které zaměstnanci definovali jako motivující, vyhodnotili stejně tak vedoucí zaměstnanci, jako klíčové pro své podřízené. Motivační faktor s nejnižší průměrnou hodnotou, tzn. nejvíce motivující je na obou stranách shodně vyhodnocen, a je to pochvala za dobře odvedenou práci. Vedoucí zaměstnanci si uvědomují účinky tohoto motivačního faktoru. Vzhledem k výsledkům v části III. Já ve společnosti, kde byla oblast poskytování zpětné vazby identifikována jako druhá co se týče prostoru pro zlepšení, by ale měli vedoucí tento motivační faktor užívat lépe a častěji.

Dále bylo ve čtvrté části zjišťováno, které faktory pro sebe považují jednotliví zaměstnanci za nejvíce motivující. Výsledek je srovnán s hodnotami, které pro své podřízené definovali jako nejvíce motivující vedoucí zaměstnanci. Zaměstnanci i vedoucí zaměstnanci měli z uvedené nabídky vybrat tři faktory.

Tab: 3.6.: Dotazníkové šetření – já (2)

| Motivační faktor | Četnost (zc) | Pořadí | Četnost (vz) | Pořadí |
|---|--------------|-----------|--------------|-----------|
| Kvalita pracovního prostředí | 5 | 8. | 1 | 3. |
| Možnost práce s kvalitními pracovními pomůckami/ špičkovými technologiemi | 7 | 7. | 1 | 3. |
| Jasně stanovené cíle | 23 | 2. | 3 | 1. |
| Možnost vzdělávání v oboru | 11 | 6. | 1 | 3. |
| Vyplacená odměna | 11 | 6. | 2 | 2. |
| Možnost samostatně rozhodovat | 15 | 4. | 0 | 4. |
| Příjemný kolektiv | 15 | 4. | 3 | 1. |
| Výše mzdy | 28 | 1. | 2 | 2. |
| Pochvala za dobře odvedenou práci | 21 | 3. | 3 | 1. |
| Možnost kariérního postupu | 14 | 5. | 2 | 2. |
| Poskytované benefity | 3 | 9. | 0 | 4. |

Zdroj: Vlastní řešení v rámci diplomové práce.

Zaměstnanci označili jako nejvíce motivující faktory výše mzdy, jasně stanovené cíle a pochvala za dobře odvedenou práci. Vedoucí zaměstnanci považují za nejvíce motivační faktory jasně stanovené cíle, příjemný kolektiv a pochvalu za

dobře odvedenou práci. Faktor příjemný kolektiv shledávají zaměstnanci jako čtvrtý nejdůležitější. Vedoucí zaměstnanci považují faktor výše mzdy za důležitý. Je tedy možno konstatovat, že vedoucí zaměstnanci znají faktory, které nejvíce motivují jejich podřízené.

Pátá část dotazníkového šetření byla zaměřena na oblasti, ve kterých zaměstnanci spatřují prostor pro zlepšení. Názor zaměstnanců v této oblasti je velmi cenný ve vztahu k závěrům diskuse nad SWOT analýzou, kde manažeři přiznali, že se v rámci realizace strategické iniciativy zaměřují především na zvládnutí tzv. tvrdých oblastí.

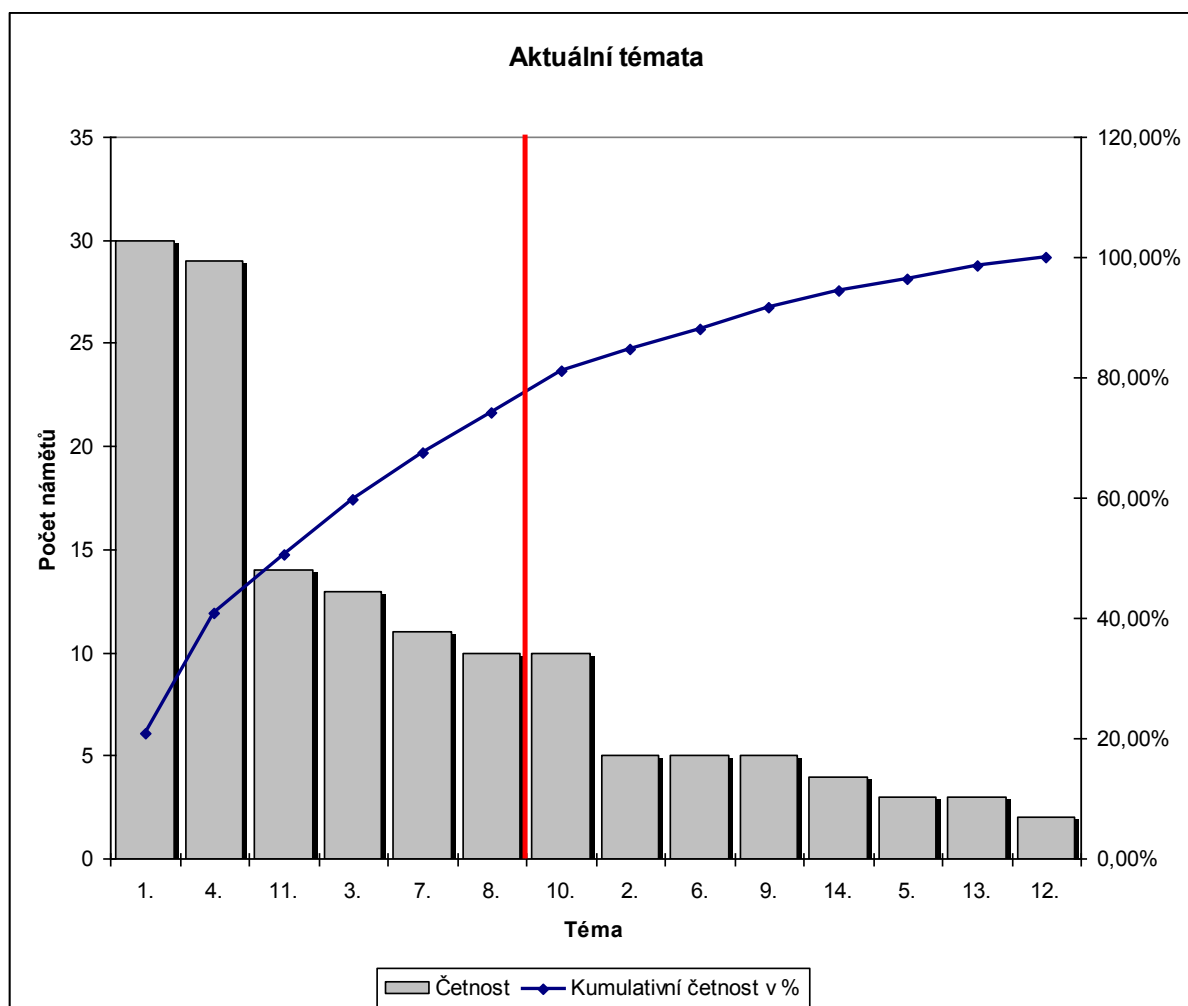
Všichni zaměstnanci z uvedených témat vybírali tři, kde pociťují největší potřebu dalšího rozvoje útvaru. K vyhodnocení této části dotazníkového šetření byla využita Paretova analýza a dle pravidla 80:20 vyhodnoceny náměty, kterými je potřeba zabývat se přednostně. Postup Paretovy analýzy je detailněji popsán v kapitole 2.14.4.

Tab: 3.7.: Dotazníkové šetření – aktuální témata

| Kritérium | Četnost | Kumulativní četnost | Kumulativní četnost v % |
|--|------------|---------------------|-------------------------|
| Komunikace | 30 | 30 | 20,83% |
| Efektivita při řešení problémů | 29 | 59 | 40,97% |
| Odměňování výkonnosti | 14 | 73 | 50,69% |
| Otevřenost pro kreativitu a inovace | 13 | 86 | 59,72% |
| Pracovní zátěž | 11 | 97 | 67,36% |
| Nabídka možnosti dalšího kariérního růstu | 10 | 107 | 74,31% |
| Spravedlnost poskytování mezd v rámci útvaru | 10 | 117 | 81,25% |
| Styl řízení | 5 | 122 | 84,72% |
| Poskytování volnosti a samostatnosti | 5 | 127 | 88,19% |
| Proces hodnocení pracovního výkonu | 5 | 132 | 91,67% |
| Jiné | 4 | 136 | 94,44% |
| Projevování uznání | 3 | 139 | 96,53% |
| Pracovní klima, atmosféra | 3 | 142 | 98,61% |
| Příjemné pracovní prostředí | 2 | 144 | 100,00% |
| Celkem | 144 | | |

Zdroj: Vlastní řešení v rámci diplomové práce.

Obr. 3.11.: Grafické vyhodnocení – aktuální témata – Paretova analýza



Zdroj: Vlastní řešení v rámci diplomové práce.

Z výsledků Paretovy analýzy vyplývá, že v útvaru personální služby je třeba se v budoucnu zaměřit na formu, frekvenci, způsob a detail komunikace, zaměřit se na efektivitu při řešení problémů, odměňování výkonnosti zaměstnanců, otevřenost pro kreativitu a inovace, míru pracovní zátěže a nabídku možnosti dalšího kariérního růstu. Identifikovaným oblastem je věnována pozornost v rámci návrhů a doporučení v další části diplomové práce.

Vedoucí zaměstnanci měli sami možnost v rámci svých dotazníků identifikovat oblasti potencionálního rozvoje útvaru. To jim umožnilo, zamyslet se nad centralizací útvaru také z tohoto pohledu a dát si vlastní zpětnou vazbu, zda se uvedeným oblastem věnují dostatečně.

4. Návrhy a doporučení

Centralizace útvaru personální služby je realizací jedné ze strategických iniciativ společnosti. Jak je detailněji uvedeno v teoretické části diplomové práce, úspěšná implementace strategie vyžaduje, rozpracování do dílčích plánů, kroků a cílů se stanovenými termíny splnění. To vše bylo splněno a nyní je podle těchto plánů postupováno, jednotlivé kroky jsou plněny ve stanovených termínech, vyhodnocována kvalita a stupeň jejich plnění a řešeny případné nedostatky.

Důležitým prvkem, který je nedílnou součástí úspěchu při implementaci strategie je správné vedení lidí, které by mělo být v souladu se stanovenou strategií a směřovat zaměstnance k jejímu dosažení. Vedoucí zaměstnanci, kteří si to uvědomují, mohou své podřízené a v celkovém důsledku organizaci směřovat požadovaným směrem, tedy v souladu se strategií organizace. Naopak, pokud útvar vykazuje nějaké nedostatky, měli by se manažeři zamyslet, zda tyto nedostatky nepramení z toho, jaký příklad svým podřízeným sami dávají. V důsledku toho by neměli měnit jen pravidla chodu útvaru, ale také a především sami sebe.

Fox (2010, str.18) ve své knize uvádí „zaměstnanci se chovají po vzoru svého šéfa. Šéf předurčuje atmosféru a normy. Šéf jde příkladem. Časem začne oddělení, kancelář, prodejna, dílna, továrna, společnost dělat to, co dělá šéf. „

Fox (2010, str. 63) také doporučuje „mějte zásady. Žijte jimi. Učte je. Dodržujte je. Vaši spolupracovníci chtějí šéfa s pevnými zásadami, i když spolupracovníci ne vždy se šéfem souhlasí. Pevné zásady jsou jako kompas pro námořníka.“

V této části diplomové jsou zpracovány návrhy a doporučení k oblastem, které jsou v rámci realizovaného průzkumu, vyhodnoceny jako prostor pro zlepšení. Východiskem je teoretický rámec popsáný ve druhé kapitole diplomové práce, doplněný o vlastní doporučení, která zohledňují nejen nejlepší praxi popsanou v odborné literatuře, ale také charakter a kulturu analyzované společnosti.

Detailněji je v této kapitole věnována pozornost komunikaci, poskytování zpětné vazby, efektivitě při řešení problémů, odměňování výkonnosti, otevřenosti pro kreativitu a inovace, pracovní zátěži, nabídce možnosti dalšího kariérního růstu a možnosti vzdělávání v oboru. Všechny uvedené oblasti jsou vzájemně provázány, v největší míře však s oblastí komunikace, která byla pomocí paretova pravidla vyhodnocena jako nejproblémovější.

4.1. Komunikace

Jak vyplynulo se SWOT analýzy a následné diskuze, manažeři se při centralizaci útvaru věnují především tzv. tvrdým činnostem. Nicméně, ani tzv. měkké činnosti, do kterých spadá komunikace, by neměly být podceňovány. Změna je obecně nedobře přijímaným jevem, ale pokud zaměstnanci vědí, proč je změna realizována, a k čemu změna směřuje, je daleko lépe akceptována. Důležitý není jen obsah sdělení a úkonů. Významným aspektem je také forma, kterou jsou informace interpretovány. Bez ohledu na významnost postavení v organizaci by měli manažeři dodržovat určitá pravidla chování.

„Jednejte s lidmi, tak jak byste si přáli, aby jednali oni s vámi. Lidé chápou realitu. Jednejte s lidmi důstojně, i ta nejobtížnější situace se zlepší.“ Viz Fox (2010, str. 43).

Pokud bude v útvaru správně nastavena komunikace, pomůže to ke zlepšení také v dalších oblastech, které byly pomocí Paretovy analýzy vyhodnoceny za klíčové pro další rozvoj útvaru.

Vedoucí zaměstnanci útvaru jsou časově velmi vytíženi, je potřeba komunikaci v útvaru nastavit efektivně a dát jí určitá pravidla a řád. Je-li to v rámci pracovního režimu zaměstnanců možné, stanoví vedoucí zaměstnanec pravidla i v rámci **běžné komunikace**. Vymezí svým podřízeným prostor, kdy se na něj mohou obracet s provozními problémy, např. jasně určí časové rozmezí v průběhu dne nebo informuje své podřízené o signálu (např. má otevřené dveře kanceláře), který pro podřízené znamená, že je jim k dispozici. Do tohoto vymezeného období budou podřízení směřovat rutinní problémy k řešení, mimo vymezené období se vedoucí bude převážně soustředit na jiné činnosti. Vše by však mělo působit přirozeně, aby se podřízení nebáli za vedoucím přijít problémy řešit.

Důležitým prvkem efektivní komunikace jsou **pravidelné porady**. Délka a frekvence porad by měla odpovídat potřebám útvaru. V rámci centralizovaného pracoviště je možno nastavit větší četnost krátkých porad. Informace tak budou zaměstnancům předávány průběžně v době, kdy jsou zrovna aktuální. V rámci porad by měla probíhat základní informovanost, aby podřízení měli dostatek informací pro svou práci, a také o aktuálním dění v útvaru a ve společnosti. Na poradě by měla být probírána témata, která se týkají větší části účastníků, témata směrem k jednotlivcům

by měla být řešena individuálně buď v rámci běžné komunikace nebo na speciálních jednáních, aby ostatní účastníci zbytečně neztráceli čas s tématy, které se jich netýkají. Z porady by všichni účastníci měli odcházet se stejnými závěry, jasně stanovenými úkoly a termíny splnění, s informacemi o další činnosti. Nevyjasněné záležitosti by měly být podchyceny a popsány, aby byly dořešeny dodatečně.

Důležitá je také vzájemná komunikace mezi jednotlivými útvary útvaru personální služby. Tu je možno nastavit tak, že v rámci porady jednoho útvaru je vymezen prostor zaměstnanci jiného útvaru, který informuje o dění ve svém útvaru a případně shromáždí náměty, které je nutno řešit v oblasti vzájemné spolupráce.

Ředitel útvaru personální služby může využít také potenciálu, který mu v oblasti komunikace nabízí situace, kdy má všechny zaměstnance v jedné lokalitě. Jedinečnou možností, jak oslovit všechny zaměstnance najednou je uspořádání **formálního setkání zaměstnanců útvaru**. V rámci setkání se nabízí prostor pro informování zaměstnanců o dalším vývoji útvaru, strategických záměrech společnosti, poskytnutí zpětné vazby za předcházející období a stanovení cílů na období nadcházející. Účastníky setkání mohou být také zástupci jiných útvarů divize personalistka, kteří informují zaměstnance útvaru personální služby o změnách ve svých útvarech, které mají dopad na jejich práci. Aby byl účinek formálního setkání vyšší, je vhodné pořádat je v určité periodě, např. jednou za půl roku.

S komunikací je spojen jeden z dalších výsledků, který se objevil v dotazníkovém šetření, a to **zlepšení poskytování zpětné vazby**. Včasné a správné poskytování zpětné vazby vede k vyšší výkonnosti a motivovanosti týmu, protože každý chce vědět, jak si v práci vede. Je potřeba zvolit vhodnou formu a prostředí, kde je zaměstnanci zpětná vazba poskytována. Pochvala za dobře odvedenou práci má jiný efekt, pokud je vyřčena před celým týmem. Naopak negativní zpětnou vazbu je lépe podávat v soukromí. Vedoucí zaměstnanci by si měli stanovit pravidelnou frekvenci, ve které svým zaměstnancům budou poskytovat zpětnou vazbu, jak se jim daří plnit stanovené úkoly. Ve společnosti je nastaveno pravidelné hodnocení, které probíhá jednou ročně, nicméně tato frekvence není dostačující. Pokud zaměstnanec podává neadekvátní výkon, měl by se o tom dozvědět co nejdříve, aby to mohl napravit. Zaměstnanci byl velmi vysoce hodnocen motivační faktor v podobě pochvaly za dobře odvedenou práci. Právě zpětná vazba zaměstnancům v této formě pomůže manažerům motivovat zaměstnance k dalším kvalitním výkonům.

4.2. Efektivita při řešení problémů

Mimo běžnou provozní komunikaci je potřeba zabývat se problémy závažnějšího charakteru, jejichž řešení je časově náročnější a vyžaduje delší přípravu. Aby bylo řešení efektivnější, je vhodné nastavit určitá pravidla komunikace i v těchto záležitostech.

Při řešení problému je nutno obracet se na osobu, která je kompetentní problém řešit. Problémem by neměli být zatěžovány osoby, které s jeho řešením nejsou spojeny. K tomu je potřeba mít v útvaru personální služby jasně stanovené kompetence a odpovědnosti.

Pokud jsou problémy řešeny **osobním kontaktem**, iniciátor při svolávání schůzky vymezí jasně téma jednání a uvede reálnou časovou představu o délce jednání. Druhá strana schůzku akceptuje, pokud má dostatečný časový prostor, pokud ne, raději zvolí jiný termín, aby se vše stačilo probrat a nebylo nutno vracet se k tématu vícekrát, což je časově náročnější. Iniciátor o schůzku žádá až v případě, že má za svou stranu k dispozici všechny dostupné podklady a fakta potřebné k jednání, ať účastníci schůzky nesedí nad rozpracovanou věcí, schůzka nikam nevede a výsledek může vypadat úplně jinak. Obě strany si podklady zašlou dopředu, ať se mohou na jednání dostatečně připravit. Aby jednání bylo efektivní, je vhodné dodržet strukturu jednání a držet se cíle. Průběh schůzky:

- popsání nového problému/rekapitulace stavu
- cíl schůzky
- jednání (možnosti řešení problému)
- rekapitulace.

Před jednáním je vhodné již mít připraveny možné návrhy řešení. V případě, že v rámci jednání vzniknou úkoly, je nutno stanovit odpovědnosti za řešení a termíny splnění.

Pokud je problém řešen **písemně**, je vhodné i zde uvést termín, do kterého očekáváme zpětnou vazbu, případně výstup.

4.3. Odměňování výkonnosti

Útvar personální služby je dílčí jednotkou společnosti, ve které jsou jednotně nastavena a uplatňována pravidla odměňování. To znamená, že za práci, která má pro společnost srovnatelný přínos je vyplácena srovnatelná mzda. Vedoucí zaměstnanci mohou své podřízené odměňovat pouze v rámci korporátně nastavených limitů. V této oblasti opět sehrává roli kvalitní komunikace, pokud budou zaměstnanci dostatečně informováni, za co a jak jsou odměňováni, povede to k jejich větší spokojenosti a motivovanosti. Zaměstnanci by měli mít informace o tom jaké jsou jejich cíle, v jaké kvalitě a termínu mají být splněny a jaká odměna jim bude za splnění poskytnuta. Při stanovování cílů, by manažeři měli být důslední a stanovovat podřízeným jen cíle, které jsou v souladu se strategií organizace, aby zaměstnanci v důsledku nebyli odměňováni za činnosti, které jsou v rozporu se zájmy organizace.

V rámci odměňování by vedoucí zaměstnanci měli účinně kombinovat jak finanční tak nefinanční formy. Nefinanční odměňování je sice levnější avšak pro manažery náročnější formou odměny. Aby nefinanční odměna byla účinná musí být správně cílená, tzn. poskytnuta tomu zaměstnanci, který o takovou odměnu stojí. To vyžaduje, aby vedoucí zaměstnanci dobře znali motivační faktory svých podřízených a individuálně s nimi pracovali. Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že vedoucí zaměstnanci znají faktory, které zaměstnance motivují, měli by jich tedy vhodně využívat.

4.4. Otevřenost pro kreativitu a inovace

Personální služby jsou útvarem, který je ve své činnosti velmi svázán legislativou a to především zákoníkem práce, zákonem o dani z příjmu a další legislativou spojenou s personální evidencí, výpočtem mezd a realizací benefitů. Z toho důvodu není změna postoje vnímání nových věcí vždy možná. I přes to je potřeba mít nadhled nad vykonávanými činnostmi, umět se oprostit od detailu a podívat ne na realizované činnosti „jinýma očima“.

Jednou z možností je **sdílení zkušeností** a získání informací a podnětů od nových zaměstnanců, kteří přicházejí z jiných společností. V současné době tvoří

necelých 30% útvaru. Vykonávané činnosti na jejich předchozích pozicích byly podobné, ale pracovní postupy mohly být odlišné.

Pro sdílení zkušeností je vhodné uspořádat workshop, kde se zaměstnanci zaměří na nalezení té nejlepší cesty mezi zavedenou praxí a novou invencí. K novému pohledu na činnosti mohou přispět také kolegové z jiných útvarů divize personalistika, kteří se ve své práci setkávají s výstupy útvaru personální služby a dále s nimi pracují. I jejich pohled může být podnětný, a proto by se také měli workshopu účastnit.

Pravidelné pořádání workshopů, např. jednou za půl roku, naučí zaměstnance hledat nový pohled na vykonávané činnosti a budou tak přistupovat i ke své každodenní práci. Jak již však bylo uvedeno výše, vždy v mezích platné legislativy.

4.5. Pracovní zátěž

Současným trendem je neustálé zvyšování pracovní výkonnosti a stále méně lidí vykonává více pracovních povinností. Správná míra pracovní zátěže je velmi důležitá. Přepřacovaný zaměstnanec nemůže podávat kvalitní výkon. Je proto důležité, aby byla dodržována rovnováha mezi pracovní a osobní rovinou zaměstnance.

Období centralizace klade na zaměstnance v oblasti pracovního výkonu vysoké nároky. Podílejí se na zácvičku nových zaměstnanců, přebírají činnosti některých kolegů, provádějí ve vyšší míře kontroly. Období centralizace je přechodné, jakmile dojde ke stabilizaci pracoviště a zacvičení nových zaměstnanců, pracovní zátěž zaměstnanců se sníží. Vedoucí zaměstnanci by své podřízené měli s tímto faktem seznámit a i v rámci tohoto období práci v útvaru rovnoměrně rozdělovat.

Ve společnosti je však tendence výkonnost i nadále zvyšovat. Proto po skončení centralizace bude nadále požadován vyšší výkon zaměstnanců. Pro snížení pracovní zátěže by mělo být využito možností, které centralizované pracoviště nabízí a to v podobě **vyhledávání synergií mezi činnostmi jednotlivých útvarů**. K tomu mohou posloužit výše zmíněné workshopy, v rámci kterých zaměstnanci identifikují činnosti, které jsou realizovány opakovaně i když to není žádoucí, a vymezí si jasné zodpovědnosti za tyto činnosti.

Pro snížení pracovní zátěže by si zaměstnanci měli osvojit znalosti **efektivní práce s časem** a následně je aplikovat ve své práci.

4.6. Nabídka možnosti dalšího kariérního růstu

Vhodným prostředkem pro plánování kariéry zaměstnanců je sestavení **kariérních map** jednotlivých útvarů útvaru personální služby a zmapování ambicí jednotlivých zaměstnanců.

V rámci kariérních map by měly být vytipovány klíčové pozice v jednotlivých útvarech. Dále by ke všem pozicím měly být definovány podmiňující požadavky, a to jak v oblasti tvrdých znalostí, např. znalost příslušné legislativy, tak také v oblasti technické zdatnosti, např. schopnost práce s vybranými softwary, a také v oblasti měkkých dovedností, např. prezentační dovednosti.

Následně by mělo být vyhodnoceno, zda zaměstnanci na jednotlivých pozicích stanovené dovednosti skutečně naplňují.

Se zaměstnanci by měly být vedeny pravidelné pohovory, ze kterých se by se vedoucí zaměstnanci měli dozvědět. Kteří zaměstnanci skutečně stojí o kariérní růst a v jakém časovém horizontu by se chtěli posunout na další pozici. Zaměstnancům mělo být oznámeno, v jaké časovém rámci si musí požadované znalosti doplnit a které dále rozvíjet, aby s nimi mohlo být případně počítáno na vyšší nebo jiné pozice v rámci útvaru personální služby.

Vedoucí zaměstnanci by měli s kariérními mapami aktivně pracovat a vhodně směřovat zaměstnance, kteří se chtějí dále kariérově rozvíjet. Kariérové dráhy mohou být plánovány napříč celým útvarem personální služby.

5. Závěr

Turbulentní prostředí dnešní doby nutí organizace hledat neustále nová řešení, nové cesty a postupy. Aby při tom hledání nevybočili z cesty za svým cílem, potřebují mít definovanou strategii. Úspěch strategie však nespočívá jen v jejím definování, ale v kroku daleko důležitějším, a to je její implementace. Úspěšná implementace strategie je podmíněna několika faktory, jedním z těch důležitých jsou zainteresovaní lidé. Zaměstnanci, kteří mají být úspěšné implementaci nápomocní musí být správně vedeni a integrováni.

Diplomová práce řešila motivovanost zaměstnanců při realizaci strategické iniciativy společnosti v podobě centralizace činností útvaru do jedné lokality. Cílem diplomové práce bylo zjištění motivačních faktorů zaměstnanců, jichž se bezprostředně dotýká centralizace. Srovnání faktorů motivace, které definují řadoví zaměstnanci s faktory motivace, které pro své podřízené považují za klíčové vedoucí zaměstnanci. Prověření znalostí zaměstnanců v oblasti strategie organizace a její vazby na dění v útvaru. Identifikace oblastí, které zaměstnanci považují za klíčové v dalším rozvoji útvaru.

V rámci výzkumu byla využita kombinace metod, a to SWOT analýza a dotazníkové šetření. K vyhodnocení dotazníkového šetření byla využita metoda komparace a Paretova analýza. Byly identifikovány oblasti, na které je potřeba v rámci motivace zaměstnanců centralizovaného útvaru zaměřit pozornost, aby byla realizace strategické iniciativy úspěšná a byla zároveň zachována vnitřní stabilita útvaru. Problematickými oblastmi jsou poskytování zpětné vazby, efektivita při řešení problémů, odměňování výkonnosti, otevřenost pro kreativitu a inovace, pracovní zátěž, nabídka možnosti dalšího kariérního růstu a možnosti vzdělávání v oboru. Všechny uvedené oblasti jsou vzájemně provázány, v největší míře však s oblastí komunikace, která byla pomocí paretova pravidla vyhodnocena jako nejproblémovější.

V případě, že bude identifikovaným oblastem v centralizovaném útvaru věnována náležitá pozornost, zvýší se motivovanost zaměstnanců a v důsledku toho pracovní výkonnost, tím bude průběh centralizace plynulejší, a to jak pro řadové zaměstnance, tak pro vedoucí zaměstnance.

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, M.; *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008 ISBN 978-80-247-2177-4
- [2] ARMSTRONG, M.; *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009 ISBN 978-80-247-2890-2
- [3] ARMSTRONG, M.; *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007 ISBN 978-80-247-1407-3
- [4] DEDOUCHOVÁ, M.; *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001 ISBN 80-7179-603-4
- [5] FORSYTH, P.; *Jak motivovat svůj tým*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009 ISBN 978-80-247-2128-6
- [6] HANZELKOVÁ, A.; KEŘKOVSKÝ, M.; ODEHNALOVÁ, D.; VYKYPĚL, O. *Strategický marketing, teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009 ISBN 978-80-7400-120-8
- [7] CHARVÁT, J.; *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006 ISBN 80-247-1389-6
- [8] KAŇÁKOVÁ, E.; *Jak efektivně vést porady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008 ISBN 978-80-247-1625-1
- [9] KAPLAN, R. NORTON, D.; *Balanced scorecard. Strategický systém měření výkonnosti*. Management Press, 2005 ISBN 80-7261-124-0
- [10] KAPLAN, R. NORTON, D.; *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business School Publishing, 2008 ISBN-13: 978-1-4221-2116-0
- [11] KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení, teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006 ISBN 80-7179-453-8
- [12] KOŠŤAN, P.; ŠULER O.; *Firemní strategie plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press; 2002 ISBN 80-7226-657-8
- [13] MACUROVÁ, P.; *Řízení jakosti B*. 1. vyd. VŠB-Technická univerzita Ostrava; 2008 ISBN 978-80-248-1720-0
- [14] MACHKOVÁ, H.; *Mezinárodní marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006 ISBN 80-247-1678-X

- [15] MALLYA, T.; *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007 ISBN 978-80-247-1911-5
- [16] PITRA, Z.; *Příprava a provádění organizačních změn*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998 ISBN 80-7169-623-4
- [17] PLAMÍNEK, J.; *Synergický management*. 1. vyd. ARGO: 2000 ISBN 80-7203-258-5
- [18] PLAMÍNEK, J.; *Tajemství motivace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010 ISBN 978-80-247-3447-7
- [19] SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání, teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010 ISBN 978-80-247-3393-5
- [20] STUHLÍKOVÁ, I.; MAN, F. Motivační struktura – Integrovaný koncept psychologie motivace. *Československá psychologie*, 2009, roč. 53, č. 2, s. 158-171, ISSN 0009-062X
- [21] STÝBLO, J.; Progresivní formy hodnocení výkonu ve vazbě na odměňování zaměstnanců. *Práce a mzda*, 2006, roč. 54, č. 7-8, s. 85-99, ISSN 0032-6208
- [22] TURECKIOVÁ, M.; *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6
- [23] ULRICH, D.; *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5
- [24] URBAN, J.; Nejčastější chyby v motivaci zaměstnanců. *Práce a mzda*, 2010, roč. 58, č. 6, s. 45-50, ISSN 0032-6208

Seznam zkratek


| | |
|---------------|---|
| EBITDA | (<i>earnings before interest, taxes, depreciation and amortization</i>) – finanční ukazatel, zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace |
| EVA | (<i>economic value added</i>) – finanční ukazatel, rozdíl mezi čistým provozním ziskem a kapitálovými náklady |
| FCF | (<i>free cash flow</i>) – finanční ukazatel, volné hotovostní prostředky |
| FTE | (<i>full-time equivalent</i>) – metrika, ekvivalent zaměstnance na plný pracovní úvazek |
| HR | (<i>human resources</i>) - lidské zdroje |
| ICT | (<i>information and communication technologies</i>) – informační technologie |
| MVA | (<i>market value added</i>) – finanční ukazatel, tržní přírůstek hodnoty podniku |
| ROCE | (<i>return of capital employed</i>) – výnosnost vloženého kapitálu |
| ROI | (<i>return of investment</i>) – finanční ukazatel, ukazatel výnosnosti investic |
| SAP | informační systém - zkratka za „Systémy, Aplikace a Produkty v oblasti zpracování dat“ |
| SLA | (<i>service level agreement</i>) - smlouva o úrovni poskytovaných služeb |
| VZ | vedoucí zaměstnanec |
| ZC | zaměstnanec |

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29.4.2011



.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Místní 9, Havířov – Město, 736 01